

RENCONTRE DANS LE CADRE DU 8^{EME} COLLOQUE
SUR LES NOUVELLES PRATIQUES PHILOSOPHIQUES

Philosopher en entreprise



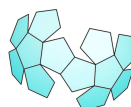
Quelles méthodes
pour quels apports
spécifiques ?

20 novembre 2008

UNESCO,
125 avenue de Suffren
75007 PARIS



Organisation des Nations Unies
pour l'éducation, la science et la culture



Philolab



Sommaire :

- P. 1 PRESENTATION GENERALE DE LA RENCONTRE**
- P. 8 GILLES PROD'HOMME**
Bouleversements économiques, sociétaux, managériaux :
la réponse de la philosophie
- P. 12 EUGENIE VEGLERIS**
Un accélérateur de maturation : la « formation » philosophique
- P. 15 RODOLPHE DE BORCHGRAVE**
La pensée par détour : valeur ajoutée et mode d'emploi en
entreprise
- P. 23 XAVIER PAVIE**
Etre philosophe ou manager ?
- P.30 BERNARD BENATTAR**
Philosophie du travail et médiations
- P. 38 BERNARD SCHUMACHER**
Cure de philosophie pour cadres : la philosophie, un « luxe »
indispensable pour les cadres
- P.47 DAMIEN GOY**
Quelle place pour la philosophie dans un projet de mise en place
d'un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ?
- P.56 OLIVIER PELLEAU**
La philosophie au service du développement des dirigeants
- P.62 FRANÇOIS HOUSSET**
Socrate au travail ?

L'ASSOCIATION PHIOLAB TIENT A REMERCIER TRES CHALEUREUSEMENT L'UNESCO POUR SON SOUTIEN, SA DISPONIBILITE ET SA CONFIANCE, ET TOUT PARTICULIEREMENT MMES MOUFIDA GOUCHA, CHEF DE LA SECTION SECURITE HUMAINE, DEMOCRATIE ET PHILOSOPHIE ET FERIEL AÏT-OUYAHIA, SPECIALISTE ADJOINTE DU PROGRAMME, SANS LESQUELLES CETTE RENCONTRE N'AURAIT PU AVOIR LIEU.

PRESENTATION GENERALE DE LA RENCONTRE

« Deux hommes qui connaissent les mêmes choses ne constituent pas longtemps la meilleure compagnie l'un pour l'autre. »
Ralph Waldo Emerson

Depuis quelques années, des individus s'efforcent avec une nouvelle vigueur de favoriser les échanges entre le monde de la philosophie et le monde de l'entreprise, et se risquent à passer les frontières pour confronter les expériences, les langages, les interrogations. Les initiatives sont diverses : cursus de formation continue en philosophie pour cadres, création de cabinets de conseil et formation spécialisés dans l'approche philosophique des situations professionnelles, organisation de cafés-philo ou de conférences philosophiques en entreprise, managers tentant d'utiliser la philosophie pour repenser leurs pratiques ou faire réfléchir leurs équipes, étudiants d'écoles de commerce ou d'ingénieurs complétant leur formation par un master de philosophie, développement d'enseignements de philosophie du management, réflexions pluridisciplinaires sur le travail et l'activité humaine, publication de livres de philosophie à l'attention des managers, etc.

C'est une partie de ces initiatives que l'association Philolab a voulu présenter en organisant la rencontre « Philosopher en entreprise : quelles méthodes pour quels apports spécifiques ? » dans le cadre du 8^{ème} colloque sur les Nouvelles Pratiques Philosophiques qui se tenait les 19 et 20 novembre 2008 au siège de l'UNESCO à Paris, à l'occasion de la Journée mondiale de la philosophie. Ne pouvant prétendre à l'exhaustivité dans le temps qui lui était imparti, l'association a privilégié les démarches les plus novatrices et les plus proches des acteurs de terrain, renonçant volontairement à rendre compte des initiatives plus académiques, comme les conférences d'universitaires dispensées au sein de grandes entreprises ou les démarches initiées au sein des écoles de commerce ou d'ingénieurs à destination des étudiants en formation initiale. Furent ainsi sollicités cinq praticiens libéraux (Eugénie Vegleris, Olivier Pelleau, Bernard Benattar, François Housset et Rodolphe de Borchgrave), trois bons connaisseurs de l'entreprise passionnés par la démarche philosophique (Xavier Pavie, Damien Goy et Gilles Prod'homme) et un professeur d'université, Bernard Schumacher.

Il s'agissait avant tout d'offrir aux praticiens invités un espace de libre présentation et confrontation de leurs activités et de leurs réflexions afin, d'une part, de mieux faire connaître au grand public l'intérêt de la pratique philosophique dans le monde du travail et d'autre part, de permettre aux intervenants de se rencontrer et de se constituer en réseau. Le temps a malheureusement manqué pour approfondir les questions, débats, recherches que ces pratiques suscitent. Mais cette rencontre, soyons-en sûr, trouvera d'autres prolongements.

En attendant, nous espérons que les pistes de réflexion ouvertes par ces interventions permettront aux étudiants ou jeunes diplômés en philosophie d'entrevoir des voies de professionnalisation à la fois passionnantes, exigeantes et novatrices.

La problématique

Comme le rappellent de nombreux intervenants, la rencontre entre la philosophie et l'entreprise n'a rien d'évident. L'absence de fond culturel et de langage communs, les préjugés tenaces de part et d'autre, rendent la communication difficile. Ce sont ces obstacles et résistances qui ont déterminé le choix de la problématique de cette rencontre : « Philosopher en entreprise : quelles méthodes pour quels apports spécifiques ? ». Il s'agissait de tenter de répondre aux deux remises en question majeures que peuvent adresser d'une part les philosophes et d'autre part les acteurs économiques aux nouvelles pratiques

philosophiques dans le monde du travail :

1. S'agit-il vraiment de philosophie ?
2. Quel intérêt ces pratiques ont-elles pour l'entreprise ?

La question des méthodes

Pour l'organisation de cette rencontre, l'association Philolab est partie du postulat selon lequel la nature philosophique d'une activité n'était déterminée de manière nécessaire ni par le statut de celui qui la met en œuvre, ni par les lieux ou le public pour lequel elle se déploie, ni par les sujets traités, mais uniquement par les méthodes utilisées, sachant que celles-ci pouvaient être plurielles, comme elles l'ont été de fait tout au long de l'histoire de la philosophie. Les modalités concrètes d'exercice de la philosophie d'un Socrate, discutant en pleine rue avec les citoyens athéniens, de fondateurs d'école comme Epicure, d'écrivains comme Pascal ou Montaigne, d'universitaires comme Kant ou Hegel, n'ont en effet que peu de ressemblances entre elles.

Les intervenants de la rencontre à l'UNESCO furent ainsi invités à détailler leurs pratiques afin que les auditeurs puissent, à partir de la définition de la philosophie qu'ils jugeraient la plus adéquate, évaluer par eux-mêmes la philosophicité des démarches présentées. Qu'il nous soit permis de récapituler rapidement celles-ci.

Les interventions des praticiens ont mis en évidence un certain nombre de méthodes différentes qui peuvent être *grosso modo* rangées en deux catégories selon qu'elles mettent plutôt l'accent sur le questionnement et la réflexion des participants ou sur la transmission de concepts et théories philosophiques.

Eugénie Vegleris, Bernard Benattar, François Housset et Olivier Pelleau font un usage quasi exclusif du dialogue philosophique. Partant des expériences ou difficultés de chacun dans le monde du travail, ils favorisent le questionnement, l'esprit critique en aidant les participants à mettre en lumière les logiques de leurs représentations et discours et à en élucider les dimensions problématiques. Les références aux penseurs ou la lecture de textes philosophiques ne sont pas exclues mais demeurent des éclairages ponctuels qui permettent, en fonction des besoins, de mettre en valeur ou d'approfondir les réflexions des participants.

Les interventions menées par l'association *Philosophie et management* en Belgique ou par l'Université de Fribourg peuvent en revanche prendre la forme de véritables cours de philosophie avec un apport conceptuel ou théorique important, indépendant de l'état de réflexion des participants. L'objectif est ici de déplacer les cadres de pensée habituels en les confrontant à d'autres, plus complexes et rigoureux. Les cours sont dispensés par des spécialistes universitaires des questions traitées, qu'il s'agisse du pouvoir, du temps, de l'éthique, du travail, de la relation aux autres, de la responsabilité, etc. Ces interventions ne sont pas sans poser certaines difficultés, dues essentiellement à l'absence de langage et références communs entre les chercheurs en philosophie et les managers. Les universitaires doivent s'efforcer de rendre leur discours accessible, ce qui nécessite certaines qualités pédagogiques. La réflexion philosophique doit par ailleurs toujours être rattachée aux problématiques concrètes des participants. En choisissant l'expression « pensée par le détour » pour décrire la pratique de *Philosophie et management* au sein des entreprises, Rodolphe de Borchgrave insiste ainsi sur la nécessité de partir des problématiques de celles-ci pour y revenir ensuite. Cette intégration de la réflexion philosophique aux problématiques des entreprises ou des managers est assurée aussi bien dans l'expérience belge que dans celle de l'Université de Fribourg par une collaboration étroite avec des spécialistes du management, l'interdisciplinarité facilitant la traduction des concepts et la compréhension réciproque. Cet aspect fait l'originalité de ces pratiques par rapport aux conférences que peuvent tenir des universitaires dans certaines grandes entreprises. Des temps de dialogue sont par ailleurs organisés pour favoriser l'appropriation et la mise en perspective de ces théories et concepts

par les participants. Ces derniers se sentent ainsi, comme l'indique Bernard Schumacher, « nourris » par une tradition pourvoyeuse de nouveaux cadres conceptuels et horizons de pensée. La lecture de textes permet elle aussi de renverser les lieux communs et préjugés et d'ouvrir le champ des possibles.

L'expérience personnelle de Damien Goy, directeur du contrôle interne et de la gestion des risques dans un groupe de logistique international, rejoint cette manière de pratiquer la philosophie. Damien Goy explique en effet dans son intervention comment la lecture de philosophes spécialisés en épistémologie, théorie de l'action ou philosophie morale, lui permet de penser de manière plus approfondie et pertinente les problématiques auxquelles il est confronté dans son travail afin d'orienter plus lucidement son action.

Quelle que soit la méthode retenue, de nombreux praticiens insistent sur le fait qu'il ne s'agit en aucune manière de « vendre » une théorie, de faire un « prêche » ou d'imposer aux participants une solution clef en main à leurs difficultés. En cela, les praticiens estiment se démarquer radicalement des consultants et formateurs en entreprise traditionnels qui livrent une sorte de « boîte à outils » unique, censée valoir dans toutes les situations et pour tous les individus. Ces praticiens se veulent d'abord à l'écoute des participants ou de l'entreprise dont les difficultés, pensées et réflexions constituent le matériau principal de l'activité philosophique.

À l'examen, ces méthodes ne sont finalement pas si différentes de celles que mettent en œuvre de nombreux professeurs de philosophie de lycée pour rendre accessible une discipline ardue : examen et remise en question des représentations des élèves par le dialogue, conceptualisation et problématisation, lectures de textes, présentations et analyse de théories ou concepts tirés de l'histoire de la philosophie. Cette continuité d'exigence et de méthode incite à penser que, par-delà les différences de cadre et de public, la fonction assignée à la philosophie demeure identique.

Problèmes éthiques

Le contexte de mise en œuvre de ces méthodes est en revanche radicalement différent et nécessite, de l'avis des intervenants, une éthique spécifique qui garantisse la possibilité d'un libre déploiement de l'activité philosophique. Dans les organisations, et notamment en entreprise privée, l'urgence de l'action et le poids de la hiérarchie ne constituent pas, en effet, des terrains naturellement propices à l'exercice et à l'expression d'une pensée libre et critique. Le risque d'instrumentalisation de la philosophie par l'entreprise est par conséquent une difficulté dont tous les intervenants sont conscients, mais dont ils ne se gardent pas tous de la même manière. Ainsi, Olivier Pelleau a choisi volontairement de développer une activité d'accompagnement uniquement destinée aux individus, soucieux de favoriser un regard réellement critique sur les injonctions de l'organisation. L'idée que la philosophie n'est pas au service de l'entreprise mais des individus qui la composent se retrouve aussi dans les interventions d'Eugénie Vegleris, pour qui l'activité philosophique est d'abord une « rencontre entre des sujets » et de Bernard Schumacher qui, dans le cadre neutre de la formation continue à l'Université, se garde de toute « instrumentalisation » de la pensée. Rodolphe de Borchgrave explique, quant à lui, les conditions qui lui semblent nécessaires pour qu'une pratique philosophique puisse « dynamiser et orienter une action collective » au sein d'une entreprise, tout en restant authentiquement philosophique. L'une de ces conditions est l'indépendance de l'intervenant philosophe qui ne doit en aucune manière cautionner une thèse de la direction, d'un acteur ou d'un groupe de pression. La réflexion doit pouvoir se déployer dans un total espace de liberté pour l'intervenant comme pour les participants. L'absence d'un tel espace signe l'échec de l'intervention.

Cette réflexion sur les conditions de possibilité de la pratique philosophique en entreprise doit aussi tenir compte des modes de rémunération des praticiens. S'il n'y a pas de

raison de considérer qu'un travail philosophique cesse de l'être à partir du moment où il s'effectue en échange d'un salaire, la pression qui s'exerce sur le praticien libéral à la recherche de « clients », ou la tentation de suivre le modèle économique traditionnel des cabinets de consulting pourrait le conduire à accepter certains arrangements ou certaines compromissions avec la liberté de pensée. Ici l'éthique du praticien est essentielle. Elle résidera sans doute dans sa capacité à se préserver de l'avidité et à faire preuve, en toute circonstance, de cette vertu de *parrêsia* décrite par Michel Foucault en 1982 dans son cours au Collège de France et évoquée par Bernard Benattar dans son intervention. La *parrêsia*, c'est la capacité à dire le vrai, sans jamais être retenu par une crainte quelconque : « La philosophie est [...] [une] libre interpellation de la conduite des hommes par un dire-vrai qui accepte de courir le risque de son propre danger. »¹ La pratique philosophique bouscule les certitudes, combat les non-dits, met en relief les logiques de pouvoir, d'autorité et de censure ; le consultant philosophique ne doit pas craindre de déplaire, de perdre ou de refuser un contrat.

La question des apports

Quelles que soient les méthodes philosophiques retenues par les praticiens, il faut reconnaître que la mise en place de ces dernières au sein des organisations ne se fait pas naturellement. La pratique philosophique reste en elle-même une activité exigeante, qui n'est spontanée nulle part et qui a besoin d'être provoquée. Mais alors qu'elle semble attirer un public toujours plus nombreux, elle persiste à n'avoir pas bonne presse auprès de la majorité des décideurs économiques. Cette méfiance à l'égard de la pensée explique en partie que les apports des pratiques philosophiques en entreprise aient du mal à être perçus et qu'ils nécessitent d'être précisés.

Ces apports semblent faire l'objet d'une certaine unanimité parmi les intervenants. Selon eux, la pratique de la philosophie développe chez ceux qui s'y astreignent : esprit critique à l'égard des évidences et des idéologies dominantes, remise en question des référentiels et jargons professionnels, construction de sens, ouverture d'esprit et idées nouvelles, lucidité, sens des responsabilités, capacités d'analyse et de problématisation, rigueur et probité intellectuelles, exercice de la volonté, plaisir de penser. Bernard Schumacher résume avec clarté le projet de la philosophie en entreprise : proposer un autre usage de la pensée et du langage, de sorte que ceux-ci ne soient plus des outils au service de l'affirmation de la puissance et de la manipulation mais des outils au service de la *vérité* et de la *liberté*, termes récurrents dans les exposés de nombreux intervenants.

La question des apports de ces pratiques doit être clairement distinguée de celle de leur utilité directe pour l'entreprise, cette dernière question rejoignant souvent le problème du discours que les praticiens en philosophie doivent s'efforcer de tenir pour convaincre les acteurs économiques de participer à leurs activités. Comme l'indique François Housset, exiger des pratiques philosophiques qu'elles soient utiles pour l'entreprise, au sens où elles devraient augmenter sa productivité ou sa rentabilité, revient à assigner à la pratique philosophique des objectifs qui ne sont pas les siens, et sur lesquelles elle ne peut pas raisonnablement être évaluée. Est-ce à dire qu'un exercice philosophique authentique ne puisse pas produire au sein d'une entreprise, par surcroît, d'autres biens que le sien propre ? Le philosophe se gardera bien de garantir que son action n'aura à coup sûr aucun effet bénéfique pour l'entreprise elle-même ! Il serait même raisonnable de s'attendre à des incidences favorables, si l'on considère qu'une société d'esprits lucides, critiques et responsables fonctionne plus harmonieusement qu'une autre.

¹ Michel Foucault, *Le gouvernement de soi et des autres*, Gallimard-Seuil, 2008, p. 318

Si l'apport principal de ces nouvelles pratiques philosophiques en entreprise est de favoriser le développement de la vérité et de la liberté dans le monde du travail, l'on peut comprendre que leur généralisation ne soit pas souhaitée par tous les managers. Il va de soi qu'ici la culture des entreprises comme de leurs dirigeants décidera en grande partie de l'acceptabilité de l'offre philosophique. Le fait que bon nombre de ceux qui ont en charge la bonne gouvernance des hommes comme des organisations, y compris au plus haut niveau, ne s'interrogent finalement que rarement sur les représentations théoriques qui fondent au quotidien leurs pratiques et leurs décisions, pourrait inciter au pessimisme. Comme le souligne avec force Gilles Prod'homme dans son intervention, la crise à laquelle le monde est aujourd'hui confronté n'est sans doute pas sans rapport avec ce manque de pratique réflexive d'une partie de l'élite économique et politique qui a confondu un peu trop vite la fin des idéologies avec la fin de la pensée, et oublié que le pragmatisme était aussi une théorie philosophique.

Malgré tout, les commanditaires de prestations philosophiques existent et savent en apprécier la valeur. Ces hommes et ces femmes, responsables de formation, directeurs des ressources humaines ou du développement durable, décideurs courageux et convaincus, ont à cœur de « lever le nez du guidon » pour favoriser la contradiction et les remises en question. Il est évident que tous les managers ne sont pas prêts à accepter que la *parrêsia* et l'esprit critique se développent ainsi au sein de leur organisation. Ceux qui le sont contribueront peut-être à dessiner le monde économique de demain.

Avis aux amateurs de philosophie !

Claire de Chessé,
Secrétaire de l'association Philolab
philolab@wanadoo.fr

GILLES PROD'HOMME

Bouleversements économiques, sociétaux, managériaux : la réponse de la philosophie

La crise économique et financière de caractère systémique qui bouleverse la planète va conduire, de gré ou de force, à une refondation du management d'entreprise. Articulation entre puissance publique et marché, redéfinition du rôle des agents économiques, politiques de collaboration au sein des organisations, tout ou presque, est à repenser. Dans ce chantier clé du nouveau siècle, la philosophie représente un atout décisif. Si elle sait se faire lucide, modeste et concrète.



Gilles Prod'homme (France), rédacteur en chef de *La Lettre du Conseil*, observe et analyse, depuis une quinzaine d'années, l'évolution du management et de l'entreprise, spécialement dans le secteur bancaire et financier. Parallèlement, il s'est engagé dans une réflexion visant à articuler philosophie, développement personnel et management.
Publications : *La voie des Stoïciens*, Ed. Eyrolles, 2008.

gilles.prod-homme@publi-news.fr

« Quiconque fait de la philosophie veut vivre pour la vérité. Il aime mieux échouer dans sa quête de vérité qu'être heureux dans l'illusion. » Karl Jaspers

La crise financière et économique que traverse le monde occidental et par effet de ricochet, le monde tout court, a une vertu imprévue : elle livre aux philosophes - sur un plateau d'argent - une opportunité historique de prouver l'intérêt de leur discipline. Propos excessif ? Probablement pas. Le journaliste spécialisé depuis des années dans l'économie et la banque, doublé du passionné de philosophie, que je suis, discerne dans la situation actuelle une concomitance de circonstances très particulières.

D'abord, une crise financière d'une rare ampleur: sans entrer dans le détail des mécanismes du secteur financier, elle est due pour partie à une série de dysfonctionnements touchant au management des institutions financières, au manque de rigueur dans les politiques de contrôle, de supervision, de régulation, à la prolifération d'outils informatiques sophistiqués au-delà du raisonnable.

Mais aussi, pourquoi ne pas le dire, aux ravages endémiques de la délinquance financière (blanchiment, corruption, paradis fiscaux). Pour une fois, le vocable de "crise systémique" est justifié: la débâcle de l'automne 2008 se lit en filigrane dans la surchauffe des *subprimes* du printemps 2007, mais on pourrait également évoquer le chambardement de la finance asiatique en ...1997 et d'autres soubresauts encore.

Ensuite, une crise économique à facteurs multiples dont nul ne semble pouvoir prédire la fin : en un mot, la mondialisation bouleverse nos sociétés. Les économistes multiplient les analyses, les avertissements. D'où une impressionnante littérature d'un niveau inégal.

Enfin et surtout, une crise spirituelle, intellectuelle et morale majeure : elle lamine la conscience occidentale depuis les catastrophes guerrières du vingtième siècle. L'atome reste une bombe à retardement, mais désormais, nous sommes également confrontés, individuellement et collectivement, au défi immense de la sauvegarde de la planète. Or, nos économies ne sont tout bonnement pas préparées aux échéances inévitables (réchauffement climatique, raréfaction des matières premières, évolution démographique, flux migratoires...).

Tous sujets sur lesquels les scientifiques et les philosophes contemporains s'expriment pourtant largement avec un rare luxe d'argumentation et de documentation.

Dans ce qui nous arrive, il y a donc un incroyable empilement de facteurs conjoncturels, structurels, sociétaux, existentiels. Conséquence : nous ne sommes pas dans une énième *crise* mais bel et bien aux prises avec une *Krisis*. D'où une gravité certaine dans l'atmosphère des temps présents. Chacun le ressent, du politique au "simple" citoyen. Sans céder aux allégories faciles, affirmons tranquillement que l'heure du philosophe a sonné. Non qu'il soit un Messie des concepts, dressé sur les ruines fumantes d'une civilisation en "perte de repères", mais plutôt parce qu'il sait donner de la perspective. Dans ce travail, les penseurs ne manquent pas de ressources, autrement dit de textes. Un seul exemple: la conférence donnée en 1935 par Edmund Husserl intitulée *La crise de l'humanité européenne et la philosophie*, dans laquelle il assigne à la philosophie la mission d' "exercer de manière constante sa fonction d'archonte de l'humanité entière."

Si la philosophie se définit en grande partie comme l'art de poser les (bonnes) questions, osons celle-ci: que peut le philosophe dans un monde soumis aux impératifs économiques et financiers et aux crises cycliques dont les retombées pour des millions d'individus sont terriblement concrètes, terre-à-terre, volontiers aliénantes ?

Réponse : pas grand-chose, sinon rien.

A ceci près, toutefois:

1°) Le philosophe peut mettre en avant plusieurs idées : le libéralisme n'incarne aucune loi naturelle des rapports économiques entre êtres humains; à l'instar de toute doctrine économique, il lui arrive souvent de dégénérer en idéologie (d'où, au passage, la nécessaire critique de la théorie de la "main invisible", trop souvent acceptée sans examen) ; l'articulation entre puissance privée et puissance publique doit être repensée. En outre, une moralisation des affaires - sans "moraline" -, s'avère cruciale.

2°) Il peut également pointer quelques dérives liées aux dévastations produites par le déchaînement de l'*hubris* dans le monde de l'argent. D'ailleurs, en ces périodes troublées où l'on cherche des boucs émissaires, les politiques ne s'en privent pas... après y avoir largement contribué, consciemment ou non. Critique à produire donc, mais "à la philosophe", c'est-à-dire avec les outils de la raison, sans imprécation, ni fulmination.

3°) Sur un plan à la fois plus profond et opérationnel, prôner l'application de la technique philosophique au management. Car, disons-le, la crise actuelle est aussi celle de la gestion des entreprises dans les sociétés dites développées. Ici, j'ouvre une parenthèse personnelle mais, je le crois, généralisable à toutes les organisations. En tant que manager de presse, j'ai toujours été frappé par le caractère opérationnel, efficace, concret, justement, de la "philo". Pour qui a fréquenté Aristote, Descartes, Kant, Hegel, Husserl, etc., il y a une grande facilité, et un extrême plaisir, à penser par concepts et à effectuer quotidiennement plusieurs opérations de l'esprit : analyser et synthétiser, isoler et relier, "ramener le divers de l'expérience sous l'unité du concept" pour paraphraser Kant, poser un raisonnement, définir, préciser...

Du reste, peut-on valablement communiquer sans cela ? Or, curieusement, les philosophes professionnels insistent peu (à tort) sur cette dimension technique. Peut-être par crainte d'intimider et de décourager leur public. Et pourtant, chez les décideurs (bancaires), l'attente plus confuse qu'exprimée, d'une authentique pensée est patente. Plutôt que de redouter une instrumentalisation de leur discipline - écueil possible mais nullement inévitable - les philosophes doivent se confronter aux réalités de l'entreprise. Avec leurs principes et leurs méthodes et en démontrant une grande ouverture d'esprit.

L'avènement du manager-philosophe aura-t-il lieu ?

Au cours des derniers mois, m'entretenant avec des consultants spécialisés dans le secteur banque-finance-assurance, des responsables bancaires ou des politiques, j'ai entendu fuser des propos de pure philosophie.

Certes, l'avènement d'une génération de *managers-philosophes* incarnant le rêve platonicien du *roi-philosophe* n'est pas en vue. D'ailleurs, Platon ne se faisait guère d'illusions sur le pouvoir transformateur de la pensée en matière de politique, ce qui ne l'a pas empêché, néanmoins, de tenter l'aventure de conseiller du prince. Mais aujourd'hui, le climat général se fait plus propice aux lumières de la réflexion.

Adressés à mon moi-journaliste ces propos furent reçus *in petto* par mon moi-philosophe.

Verbatim:

- "Dans le fond, la crise actuelle nous ramène à cette question centrale : finalement, le risque, pour un banquier, c'est quoi ?"
- "On a mis en place des outils technologiques pour superviser le *risk management* mais sans en définir le contenu."
- "Je m'aperçois qu'on ne pourra plus diriger demain comme on a dirigé hier, je ne saurais pas dire pourquoi, ni ce qui a radicalement changé (...) Cependant, il faut autre chose."

Et puis, pour la bonne bouche, il y a cette réflexion d'un des principaux ministres de notre gouvernement qui a bien failli me faire tomber de ma chaise: "Aujourd'hui, nous avons besoin d'un philosophe capable de penser le temps politique, le temps médiatique et celui des marchés financiers [...] Je crois que cela nous aiderait à mieux comprendre ce qui nous arrive."

Ces réflexions glanées au détour d'une conférence de presse, d'un déjeuner, ou entre deux avions, produisent deux effets d'une égale intensité:

- Elles plongent dans la franche consternation ("Dire qu'il aura fallu des désordres économiques retentissants, des dizaines de milliers d'emplois supprimés aux Etats-Unis comme en Europe et une lourde hypothèque sur la croissance des années à venir pour parler, enfin, avec le langage de la raison").
- Elles font naître une lueur d'espoir ("Les décideurs pétris de certitudes s'interrogeraient-ils *réellement* sur le sens du sacro-saint *business*, le moment serait-il donc venu de recourir à d'authentiques *idées* au lieu de reproduire compulsivement les recettes éculées du *global management* ?"). Bref, un *doute* s'exprime, et par conséquent une possibilité de progrès. Quelle aubaine pour les philosophes !

Antisthène et Leibniz au pays des traders

Face à cette situation inédite, les philosophes, me semble-t-il, doivent écarter la tentation - forte et compréhensible - de l'ironie féroce à la Antisthène (le "Socrate devenu fou" selon Platon). Ils doivent repousser la posture du "sourcil hautain" fustigée par Epictète, au profit de la critique constructive et de la prise de hauteur englobante. Pour s'appuyer sur un exemple, il serait bon de s'inscrire dans une visée à la Leibniz, soucieuse de relier différentes disciplines, de dégager des lignes de force et des points de convergence, sans aplatir les différences, en un mot, de *penser profondément pour réorganiser sérieusement*.

Convoquer le théoricien de la monade n'a rien de fortuit : ses intuitions scientifiques ont inspiré, directement ou non, les développeurs d'algorithmes dont sont truffés les logiciels encodés dans les systèmes d'information déployés par l'industrie bancaire et financière. Son optimisme sans naïveté s'oriente vers le progrès, l'amélioration. Oh certes, avec lucidité, modestie, en ne perdant jamais de vue la politique des petits pas. Mais, au bout du compte,

progrès quand même. Telle est l'*énergie* (autre concept cher à Leibniz) que les philosophes peuvent et doivent mobiliser au bénéfice, in fine, de la collectivité.

Comment agir ?

1- En proposant une articulation entre défis écologiques, économiques et sociétaux (l'avenir de la notion de développement durable est à ce prix).

2- En prenant appui sur les projets de RSE. Beaucoup reste évidemment à accomplir, mais c'est là une clé d'entrée concrète permettant de relier pensée, entreprise, société. Il y aura des erreurs, des échecs, parfois de l'hypocrisie, pas mal de poudre aux yeux, mais de réelles avancées également. Des philosophes s'impliquent, actuellement, dans ces chantiers.

3- En intervenant directement auprès des directions générales et des services de ressources humaines, en vue de reconsidérer la place du travail humain dans la double perspective de son sens et de sa signification. La souffrance au travail, dans la finance comme partout, n'est pas une lubie de psychosociologue en mal de sujet d'étude. Ses effets sont économiquement quantifiables. Ce coût humain élevé, sacrifice consenti à la loi d'airain du profit exponentiel, a largement discrédité l'orthodoxie du management, flanquée de son imbuvable sabir. A l'instar de celui de *communication*, le terme de *management* est devenu suspect, odieux à la plupart, cadres compris.

Parfois à l'excès, car la tentation rageuse de tout jeter à la rivière, masque souvent l'incapacité de penser du nouveau. Donc, là aussi - là surtout - la réflexion doit être remise à l'honneur.

Une reconfiguration générale

Dans cette vaste entreprise, les philosophes n'ont aucune raison de se sentir complexés face aux décideurs. Ainsi, aux esprits railleurs opposant stupidement les vaines abstractions des penseurs, aux réalités concrètes, tangibles, quantifiables, bref, sérieuses de la haute finance et de l'économie mondiale, je conseille aux manieurs d'abstractions, justement, de rappeler ce fait brut : si au mois de janvier 2008, un expert avait prophétisé une vague de nationalisation bancaire (temporaire, partielle, mais réelle) aux Etats-Unis, pour le mois de novembre, ces mêmes esprits railleurs, auraient gentiment conseillé à Monsieur l'Expert, de prendre sa retraite. Or, aujourd'hui, on voit des bataillons de traders réclamer à grands cris... l'interventionnisme étatique pour sauver leurs jobs. Eux qui, avant l'été encore, ne juraient que par le *laissez-faire*. Spectaculaire retournement de situation.

Aujourd'hui, la donne a changé d'échelle : plusieurs grandes institutions financières n'ont pas survécu à la crise, des équipes de dirigeants ont été remerciées, des poursuites judiciaires sont en cours, suite à d'énormes fraudes, notamment outre-Atlantique. Des réglementations contraignantes sont en gestation, des pratiques douteuses et autres dérives sont ouvertement montrées du doigt, alors que les politiques, maladroitement ou non, reviennent dans le jeu du *business*.

Au sein de cette reconfiguration générale, la parole des philosophes n'a rien de superflue. Elle pourrait bien s'avérer hautement nécessaire.

EUGENIE VEGLERIS

Un accélérateur de maturation : la « formation » philosophique

Comment la communication et l'éclairage philosophiques éveillent ou/et accélèrent la prise de conscience et la compréhension, conditions de la confiance en soi et des relations fertiles avec les autres.



Eugénie Vegleris (France) est consultante en philosophie. Agrégée et docteur en philosophie, elle a enseigné pendant 15 ans en lycée et en Université avant de débiter en 1993 une activité de consultation philosophique dans le monde du travail. Elle intervient dans le cadre du master de consultation philosophique des Universités italiennes de Venise et Rome et dans le cadre des réflexions pour la jeunesse de la Fondation Grecque des Droits de l'Homme (Fondation Marangopoulos). Publications : *Manager avec la philo*, Ed. de l'Organisation, *Des philosophes pour bien vivre*, Ed. Eyrolles. À paraître : *Construire sa liberté avec des philosophes de notre temps*.

evogleris@wanadoo.fr

www.eugenie-veglaris.com

Le lien entre la philosophie et l'entreprise se fait nécessairement à travers un individu qui aborde les champs de préoccupation et d'action d'une entreprise singulière avec un regard philosophique. La rencontre n'a pas lieu entre deux entités abstraites mais entre des sujets conscients embarqués dans l'évolution de notre monde à un moment donné de son histoire et de leur propre histoire. Cette entrée en matière donne le ton. Je fais part de mon expérience sans prétendre ériger ma façon de faire en modèle pédagogique.

Le consultant philosophique que je suis se plie aux termes convenus de consulting, formation, coaching, supervision pour être rémunéré par une entreprise. Ces appellations ne conviennent pas du tout à ce qu'il fait. Car il ne conseille pas, il questionne et fait surgir chez ses interlocuteurs les questions pertinentes pour agir. Il ne forme pas, il transmet quelques outils de compréhension et de liberté permettant de ne pas subir les situations. Il n'entraîne pas, il accompagne dirigeants et managers dans la découverte, la formulation, l'affinement de leurs préoccupations et projets professionnels. Il ne supervise pas, il provoque une démultiplication des points de vue qui ouvre le champ des possibles et fait prendre de la hauteur.

Voici comment je fais sur l'exemple d'une formation, intitulée *ma relation aux autres dans le cadre de l'entreprise*, ouverte à tous les niveaux hiérarchiques. La formation comporte deux sessions, l'une de deux jours suivie d'une autre d'un jour, six mois après. À la fin de la première session chaque participant prend l'engagement d'avancer sur un point très concret. L'examen du chemin parcouru depuis la première session constitue le point de départ de la deuxième.

Mes interventions supposent quelque chose qui ne se décrète pas mais qui s'éprouve : la conviction sans cesse confirmée par l'expérience que tout être humain qui ne souffre pas de déficience mentale est plein de ressources du fait même qu'il est homme.

Elles reposent sur quelque chose qui s'acquiert le long des années et qu'aucun cours de didactique ne peut transmettre : la capacité d'accueillir l'imprévu grâce à la détermination de tenir le cap et de ne jamais perdre le fil conducteur.

Elles se fondent enfin sur le principe philosophique que toute situation, par définition particulière, renvoie à la fois à l'actualité du monde et à l'humaine condition : l'articulation entre le monde actuel et les invariants de l'humaine condition constitue la toile de fond de toutes mes interventions.

Une formation n'est pour moi rien d'autre qu'un moment d'existence partagée.

Sur le plan méthodologique, mes seuls moyens sont le dialogue et la référence aux penseurs de tous les temps. Je reste convaincue que la philosophie a son efficacité propre et que c'est l'affaiblir que de la mélanger à ce qui n'est pas elle. Je crois que l'engouement pour ce que les entreprises nomment outils est une façon de détourner de l'acte de penser.

L'objectif de la formation *Ma relation aux autres* est d'améliorer les relations interpersonnelles en milieu professionnel en développant la liberté et la responsabilité de chacun. Son ambition est d'accélérer la compréhension de la relation aux autres pour éviter les difficultés évitables et affronter les difficultés inévitables. Son cheminement coïncide avec un échange permanent entre les participants afin de trouver ensemble des pistes pour améliorer les relations professionnelles.

Nous partons d'un dialogue philosophique sur ce qu'est l'autre et la relation aux autres. J'explique d'abord le sens du dialogue - s'accorder sur une représentation commune à ce groupe par-delà les divergences exprimées - et les règles du dialogue -définir, expliquer, confronter, clarifier, illustrer. Ici l'exigence de rigueur est le cadre où s'épanouissent les libertés. Les individus comprennent très vite comment faire en y prenant goût. Je ponctue en reprenant les idées et expressions heureuses, en reformulant s'il le faut, en questionnant lorsque l'échange tourne en rond ou devient intello.

À la fin de ce dialogue, nous disposons d'un riche matériau de ce que ce groupe pense de l'autre et des différents types de relation aux autres. Je clos en montrant que, grâce à ce dialogue, les participants ont développé leur capacité de conceptualisation et leur esprit critique. J'explique ce que conceptualiser signifie : mettre les mots justes sur les choses, repérer les types de liens entre les choses, bref éclairer le sens d'une réalité. J'explique ce que signifie critiquer : la plupart sont étonnés d'apprendre que critiquer n'est pas dénigrer.

Dans la suite, j'invite chacun à présenter à tous les autres une situation professionnelle où il souhaite avancer dans ses relations aux autres. Je confie à chacun et à l'ensemble du groupe la tâche d'écouter avec une bienveillance critique. J'explique rapidement que nous sommes passés de la réflexion théorique à la philo pratique dont le but est le *bien vivre* au sens aristotélicien - réaliser son humanité en contribuant à l'amélioration de la vie collective. J'ajoute que, pour s'approcher de ce but, il est nécessaire de regarder en face les problèmes que la vie nous pose : regarder en face c'est commencer à ne plus subir.

La présentation des situations n'est ni un tour de table ni une juxtaposition de propos. Les personnes interrompent celui qui décrit pour le questionner, apporter des informations, suggérer des solutions. Le fait qu'ils travaillent dans la même entreprise est une mine d'or pour la formation. J'interviens pour apporter des exemples puisés dans mon expérience professionnelle des entreprises mais aussi dans ma propre expérience professionnelle et personnelle. Je fais une distinction très nette entre le personnel et l'intime. L'intime est ce que chacun garde pour lui et livre sous forme de confiance. Le personnel est ce qui relève de la personne unique de chacun et distingue chaque individu de tous les autres.

Cet échange, qui inclut la conceptualisation permanente, n'est plus un dialogue philosophique mais ce que Jaspers appelle *communication existentielle*. Les individus échangent à partir de leur expérience vécue. Et comme ils appartiennent tous à l'humaine condition, les difficultés abordées se recourent. Les gens découvrent que redouter le regard des autres, avoir peur de dire non, chercher la reconnaissance, se sentir coupable, aimer plaire, être troublé par les conflits sont monnaie humaine courante.

Dans un second temps, les participants comprennent que ces difficultés se compliquent en entreprise. L'organisation hiérarchisée, la pression de l'accélération croissante des changements technologiques, la subordination de tout au résultat intensifient les problèmes interpersonnels. Ils comprennent aussi le genre de complexité qui caractérise notre époque.

Je veille à relever les recoupements. Des thèmes communs apparaissent : la peur d'être jugé, d'exprimer son avis, d'échouer; le besoin de reconnaissance, le besoin et la peur de la responsabilité, le sentiment de culpabilité. Nous choisissons ensemble les points à traiter par un dialogue philo. Je fais appel aux philosophes pour éclairer tel ou tel point. Quand la remarque de tel ou tel participant me fait penser à tel ou tel philosophe, je saisis l'occasion pour le dire. Ceci a un effet positif radical : se sentant soutenu par un philosophe, l'individu fait confiance à sa pensée ; constatant que les idées des autres rencontrent celles des philosophes, ils s'aperçoivent que leurs collègues sont plus riches qu'ils ne le pensaient.

Au fur et à mesure, je relève les qualités relationnelles de chacun ainsi que les points qui pourraient lui porter préjudice. Je suis surprise d'entendre les gens dire : Mais pourquoi on ne nous dit pas ça au travail ? Mais pourquoi nous-mêmes ne disons pas cela ? Je rappelle avec insistance que le but est de trouver des pistes pratiques pour tous et pour chacun.

Par l'efficacité philosophique, des engagements très pratiques sont pris. Cela peut être : je prends la décision de sortir du non-dit sur ce point avec mon manager ou mon collaborateur; je définirai avec mon équipe nos engagements relationnels réciproques; je distinguerai entre réunion d'information et réunion d'échange ; je réunirai mon équipe pour élaborer une charte éthique des engagements. Par l'efficacité philosophique, quelques règles pour bien vivre les relations professionnelles dans cette entreprise sont édictées.

Parce que les gens s'engagent seulement quand ils ont compris et construit ensemble, je rédige la synthèse de ce que le groupe a produit. Écrites, les clés et pistes produites en commun sont bien plus efficaces que les techniques contenues dans les manuels. Fruits d'une pensée libre, elles ouvrent le chemin d'une action davantage libre.

L'efficacité philosophique prend source dans l'éveil et le développement de la pensée qui advient dans l'échange qui ne redoute pas la confrontation parce qu'il cherche la compréhension qui fait avancer.

RODOLPHE DE BORCHGRAVE

La pensée par détour : valeur ajoutée et mode d'emploi en entreprise

La philosophie intéresse, à titre personnel, de nombreux managers. Mais est-elle praticable et a-t-elle une valeur ajoutée pour l'entreprise ? Plusieurs interventions conduites par « Philosophie & Management » suggèrent que oui. A certaines conditions.



Rodolphe de Borchgrave (Belgique) est fondateur et directeur général de Cadmos SA, cabinet de conseil en management (Bruxelles), fondateur et associé d'Arcadia, réseau international de consultance en industries agro-alimentaires, ancien professeur à HEC (Liège) et au Collège d'Europe (Bruges), Docteur en Sciences (UCL, Belgique) et Programme de Gestion Générale (INSEAD). Il est le fondateur et président de l'association « Philosophie et Management » (Bruxelles).

Publications : *Le Philosophe et le Manager* (Dir.), Ed. De Boeck (2006), *Philosopher sur le changement* (Dir.), Ed. Le Cri (2007), *Analyse de systèmes et élaboration des politiques*, Ed. IAU (1976), nombreux articles.

rodolphe@philoma.be

www.philosophie-management.com

1. Introduction

La philosophie peut-elle avoir une valeur ajoutée pour le manager ? Peut-elle l'aider à mieux remplir son rôle ou sa fonction au sein de son organisation, entreprise, administration publique ou ONG ? Pourrait-elle, par exemple, lui donner les moyens de motiver ses collaborateurs ou de mieux affronter les difficultés de sa vie professionnelle et personnelle ? Quel serait en ce cas l'apport spécifique de la philosophie par rapport à des démarches ou disciplines telles que le *coaching*, la méditation, le yoga ou ...le golf ? Cet apport serait-il convaincant au point d'inciter un manager déjà très occupé à y investir un temps et un loisir précieux, peut-être au détriment d'activités réputées éminemment régénératrices comme le jardinage, la planche à voile ou la dégustation de vins ?

Pour beaucoup, voire pour une majorité, de cadres et chefs d'entreprise, il existe une véritable antinomie entre la philosophie et le management. Ce sont deux mondes totalement étrangers l'un à l'autre, tant par leurs préoccupations que par leur style et leurs méthodes. Non seulement la philosophie et le management sont des univers éloignés, mais ils doivent le rester. Au management, la conduite des affaires, la prise de décision, l'action sur le terrain, le concret, le langage clair, les résultats tangibles : en bref la réalité. A la philosophie appartiendraient par contre la réflexion en chambre, la rumination en tour d'ivoire, les formulations et le langage abscons, les idées générales et irréalistes : autrement dit l'abstraction. Ces deux mondes si distincts, il vaut mieux ne pas les mélanger, sous peine d'introduire dans l'entreprise une source de confusion, de déperdition d'énergie et de diversion par rapport à sa mission, son métier, son marché ou son client. Et pourtant, combien d'entreprises n'utilisent-elles pas le vocable « philosophie » lorsqu'elles communiquent, se présentent et évoquent leurs produits et services.

Le projet de « Philosophie & Management » s'inscrit d'emblée en faux par rapport à cette vue des choses. Pour nous, il existe un rôle possible de la philosophie aussi bien vis-à-vis du manager individuel que vis-à-vis de l'entreprise. Ce rôle est positif : il constitue une valeur

ajoutée. C'est à la fois notre conviction et notre expérience. Cependant, ce que notre expérience nous enseigne également, c'est que certaines conditions doivent être satisfaites et une méthodologie rigoureuse suivie pour que cette valeur ajoutée se manifeste par des résultats concrets.

2. Le projet de « Philosophie & Management »

Origine

L'Association « Philosophie & Management » fut créée à Bruxelles (Belgique) en 2000 par deux consultants (Rodolphe de Borchgrave et Luc de Brabandère) et par un philosophe (Stanislas Deprez). Son objectif général est de rapprocher le monde de la philosophie et celui de l'entreprise.

La conviction des fondateurs était que de nombreux managers belges s'intéressent à la philosophie, pour diverses raisons, soit à titre personnel soit dans une perspective de développement professionnel. En pratique, l'accès à cette discipline leur reste cependant difficile en raison des contraintes professionnelles et des modes de fonctionnement spécifiques tant à l'entreprise qu'à l'enseignement/recherche philosophique. En réponse à cette situation, l'Association conçoit et crée des interfaces appropriées aux échanges et au travail commun entre les dirigeants d'entreprise et les philosophes professionnels.

Statut et organisation

« Philosophie & Management » est une association sans but lucratif (asbl). Comme toute « asbl », elle est dirigée par un conseil d'administration et gérée par une petite équipe opérationnelle. Le conseil d'administration est composé des fondateurs, de managers et d'un philosophe universitaire « professionnel ». L'association a constitué et développé un réseau important de collaborations avec des philosophes, principalement chercheurs et/ou enseignants dans les universités belges et étrangères.

Activités & services

L'Association propose les activités suivantes :

- Un séminaire d' « *Initiation à la pensée et à la démarche philosophiques* ». Il s'agit de faire découvrir le champ et l'intérêt de la philosophie (fonction, méthode, thèmes, histoire, etc.) dans le cadre de la vie professionnelle par des rencontres entre un groupe de dirigeants et un philosophe. Les séances comportent un exposé et une discussion approfondie. Des documents sont distribués à l'avance et un compte-rendu l'est aussi par la suite. Ce séminaire s'adresse à tous ceux, en particulier les cadres et dirigeants, qui dans l'entreprise, souhaitent élargir leur réflexion ;
- Séminaires de *réflexion philosophique approfondie sur des questions pertinentes pour l'entreprise*. Les thèmes suivants y ont été ou y seront abordés : « *Evaluation des sciences et de la technologie* » (2003) ; « *Le lien social et l'espace public* » (2004) ; « *Vivre et penser la complexité* » (2005) ; « *Le management et la pensée non-européenne* » (2006) ; « *L'argent et la monnaie* » (2007) ; « *Le virtuel et le réel* » (2007) ; « *La responsabilité sociale de l'entreprise* » (2007). Ces séminaires s'adressent à ceux qui souhaitent appliquer la réflexion philosophique aux enjeux spécifiques de la vie économique ou d'entreprise et qui ont déjà eu un premier contact avec la démarche philosophique, notamment au cours d'un séminaire d'initiation. Pour le reste, le mode de fonctionnement est le même que celui du séminaire d'initiation ;

- Cycles de *conférences* destiné principalement (mais non exclusivement !) aux personnes intéressées par une approche philosophique de l'économie et de la société, mais ne pouvant pour des raisons pratiques participer à l'ensemble d'un cycle de séminaires. Afin de toucher un public le plus large possible, l'Association organise ces conférences en collaboration avec d'autres institutions. Notamment : « *Enjeux philosophiques et éthiques de la vie d'entreprise* » (en 2002 avec la SRBII) ; « *Vivre et penser les réseaux – Vers un nouveau paradigme ?* » (en 2004 avec la Fondation Universitaire) ; présentations et débats autour d'*ouvrages récents de nos intervenants* (en 2005 avec la librairie Tropismes) ;
- Interventions d'*assistance combinée philosophie-management dans les entreprises*. Ces interventions sont taillées sur mesure en fonction du profil et de la problématique spécifique de l'entreprise. Elles peuvent se dérouler selon diverses modalités : programmes de formation, séminaires de direction, coaching, assistance à la gestion du changement (organisation, technologie, ..) ou à la résolution de problèmes, conduite de projets, etc. Elles sont animés, selon le cas, par l'équipe de « Philosophie & Management » agissant conjointement avec des philosophes professionnels ;
- Publications. Deux ouvrages sont issus de nos travaux : *Le philosophe et le manager* (Dir. Rodolphe de Borchgrave), Ed. De Boeck (2006) et *Penser le changement dans la vie professionnelle* (Dir. Rodolphe de Borchgrave et Magdalena Darmas), Ed. Le Cri (2007). Un troisième projet est en discussion avec un éditeur ;
- Un site internet (www.philosophie-management.com) informe régulièrement les personnes intéressées de nos activités et des événements que nous organisons.

Quoique conçues en vue des intérêts spécifiques des managers et des entreprises, nos activités sont toutefois accessibles à toute personne qui souhaite y participer, quel que soit son profil.

3. Interventions en entreprise

Le centre d'intérêt du colloque de l'Unesco est l'intérêt de la philosophie non pas seulement pour le manager individuel, mais pour l'entreprise. La question de fond est en effet de savoir si une application directe de la philosophie au sein même d'une organisation est réalisable, et si elle pourrait avoir une valeur ajoutée, en dynamisant ou en orientant une activité collective. En d'autres termes, la philosophie pourrait-elle être utilement pratiquée dans une entreprise ou une administration, et utilisée comme méthode ou outil de travail, par une équipe de projet, un service ou une division ?

L'intérêt manifesté à titre individuel par de nombreux managers est un signe encourageant et rend a priori cette idée séduisante. Cependant, divers obstacles et objections surgissent dès qu'on envisage sa mise en œuvre pratique.

En premier lieu, il s'agit de s'adresser à une collectivité plutôt qu'au manager en tant qu'individu. L'existence d'une demande d'un groupe pour la philosophie n'est pas évidente, étant donné :

- Le manque de familiarité avec le langage, le fond culturel et les codes de communication de la philosophie. Destinés à des échanges entre experts partageant déjà largement un

langage commun, ceux-ci sont perçus à priori comme très éloignés des modes de communication habituels des organisations ;

- Le sentiment qu'il s'agit d'un exercice gratuit par rapport aux enjeux du projet en cours. La philosophie, ce serait de l'art pour l'art, sans ambition de résultat concret, sans doute parce que sans moyens d'y parvenir. Pourquoi donc y investir un temps précieux ?
- Le souci de consacrer son temps de travail à des choses utiles.

Dans la mesure où ces résistances peuvent être dépassées, notamment dans le chef de la direction, il faut encore pouvoir insérer des éléments de réflexion philosophique dans les processus de gestion existants : budget, stratégie, audit, projet, reconfiguration, etc. Or, il ne s'agit pas ici de recherche ou de spéculation, mais de management. Les processus sont déjà là : ils ont leur logique propre, leur raison d'être et leurs critères de performance. Ils sont à la fois structurés et structurants : on ne peut y faire n'importe quoi. Tout cela n'est-il pas en contradiction avec une certaine gratuité et avec la liberté de pensée et d'expression de la philosophie ?

La faisabilité d'une application à valeur ajoutée de la philosophie en entreprise est donc loin d'être évidente. Elle pourrait même être contre-productive et déclencher des réactions hostiles. Après tout, le management et la philosophie ne sont-ils pas des pratiques de portée très différentes ? Voici donc nos hypothèses :

- 1) une introduction de la philosophie dans l'organisation a du sens ;
- 2) dans des circonstances favorables, elle peut même y apporter une valeur ajoutée importante ;
- 3) cette introduction est jouable, moyennant des modalités appropriées.

A diverses reprises, « Philosophie & Management » a eu l'occasion d'intervenir dans des entreprises et de tester ces hypothèses. On trouvera dans le paragraphe suivant la description de l'une ou l'autre de ces interventions. Leur analyse nous permettra de revenir sur des questions de conditions de succès et de méthodologie.

4. Quelques interventions

Depuis plusieurs années, « Philosophie & Management » est régulièrement sollicitée par des entreprises qui, à des titres divers, lui demandèrent d'apporter une composante de réflexion philosophique à des enjeux de gestion. Les problématiques furent variées : stratégie, organisation, gestion de ressources humaines. L'impact et les résultats furent aussi assez inégaux : très concrets et positifs dans certains cas, faibles ou impondérables dans d'autres cas. Voici une brève description de trois d'entre eux :

- Une grande entreprise belge du secteur des médias, en difficultés financières, venait de faire réaliser un plan de redressement et se trouvait au milieu du gué par rapport à sa mise en œuvre. Ce plan prévoyait notamment une nouvelle structure d'organisation. D'autre part, la direction souhaitait faire adopter par l'ensemble du personnel une nouvelle charte de valeurs. Cette charte de valeurs couvrait les principales attitudes professionnelles attendues du personnel à tous les niveaux. Un cadre de la direction, chargé de la mise en œuvre du plan et ayant une formation philosophique, s'adressa à notre association pour la réalisation d'un atelier de réflexion sur la liaison entre la nouvelle structure d'organisation et la charte de valeurs. Cette demande donna lieu à un atelier d'un jour qui réunit l'ensemble du conseil de direction de l'entreprise. A la demande de l'entreprise, cet atelier

fut animé à la fois par « Philosophie & Management » et par un autre conseiller externe. Il comporta des exposés sur des concepts de philo, un témoignage d'entreprise étrangère, des exposés de concepts de management et des débats. Les conclusions ne furent pas très claires ni très opérationnelles et il en résulta pour tous une impression de confusion un peu frustrante ;

- Une société internationale de produits pharmaceutiques, leader dans le domaine des tests médicaux, a développé une nouvelle technologie basée sur l'analyse génomique. L'introduction de cette technologie, très prometteuse en soi, pose de nombreux problèmes d'acceptation et de faisabilité. Cette société a voulu explorer la réaction de la société à sa technologie et a fait appel à « Philosophie & Management » pour organiser un débat avec les parties prenantes de la société. Ce débat réunit des représentants de divers segments concernés de la société belge dans un atelier articulé autour d'informations de type technique et de réflexions philosophiques (éthique et épistémologie). Toutes les parties participantes firent une évaluation très positive de ces ateliers. Ils aidèrent la société « cliente » à structurer son dialogue avec les parties prenantes ;
- Une société internationale de matériaux de construction voulait décliner sa charte éthique en règles pratiques aidant ses employés à gérer concrètement les nombreux dilemmes éthiques inhérents au secteur. Un atelier réunit les cadres et proposa à la fois une explication philosophique de ce qu'est une position éthique et une méthodologie pratique d'arbitrage des dilemmes éthiques. Cette méthodologie fut testée avec succès sur divers cas concrets issus de l'expérience de l'entreprise ;
- La branche européenne d'une entreprise internationale de matériaux installée en Belgique a une structure de gouvernance comportant un actionnariat japonais et un management européen. Diverses tensions rendent la coopération difficile entre ces deux entités. Une des sources de tension, identifiée avec la direction, est de nature culturelle et liée au fait que les européens ne comprennent pas la mentalité et les attitudes japonaises. Un séminaire d'introduction à la pensée japonaise a permis aux managers européens de donner du sens à leur expérience et de revoir, avec succès, leurs modes de communication et leur comportement vis-à-vis de leurs collègues japonais.

5. Conditions de succès et méthodologie

La pertinence de l'approche et des interventions de « Philosophie & Management » peut être évaluée selon divers critères. Ces critères sont principalement :

- a) leur impact: y a-t-il eu des résultats concrets reconnus par l'entreprise ? ;
- b) la spécificité de l'approche (la philosophie est-elle une valeur ajoutée par rapport à d'autres approches ?). De ce point de vue, nos expériences couvrent divers cas de figure : à la fois des succès et des demi-succès, comme le montre le petit tableau ci-dessous.

Cas	Résultats concrets	Spécificité de la Philo
Média	Non	Peu
Pharmacie	Oui	Moyen
Matériaux (1)	Oui	Oui
Matériaux (2)	Oui	Oui

Cette brève synthèse montre que nos expériences ont couvert la gamme des résultats possibles : du succès complet à la faible réussite. Ceci nous permet de réfléchir sur les conditions générales de succès d'une intervention à caractère philosophique dans l'entreprise.

Il nous semble en effet aujourd'hui que ces conditions de succès sont :

- l'existence, au sein de l'entreprise, d'une problématique, d'un enjeu ou d'une question susceptible de (re) formulation, totale ou partielle, en termes de réflexion philosophique ;
- l'existence d'une demande et d'un soutien ferme au projet de la part de la direction ;
- la capacité de la direction d'entreprendre ou du moins d'accepter une reformulation d'un problème en termes philosophiques ;
- la capacité de l'équipe d'intervention (les « philosophes ») d'appréhender le problème de l'entreprise et de formuler une intervention en termes de gestion ;
- l'acceptation, au moins passive, de la démarche de la part des participants ;
- l'absence de conflits majeurs au sein de l'entreprise, se traduisant par un rejet de toute initiative « originale » de la direction ;
- une compréhension et une information minimales du contexte interne de l'entreprise par les intervenants ;
- la perception par les participants de l'indépendance des intervenants par rapport à toute thèse de la direction ou d'un groupe d'influence.

Parmi les conditions d'échec ou de difficultés majeures :

- un problème pas clair, qui ne peut être formulé en termes précis ;
- l'absence d'objectifs opérationnels précis ;
- une hostilité plus ou moins ouverte entre le personnel et celui qui prend l'initiative ;
- le mélange des genres ;
- le sentiment des participants que le langage de la « philo » est le camouflage d'une thèse de la direction, d'un acteur ou d'un groupe de pression ;

La (re)formulation du problème est donc une condition essentielle de succès. C'est elle qui permet à la Philo d'apporter une valeur ajoutée.

Ceci nous amène à tenter d'énoncer quelques principes généraux d'une méthodologie de l'intervention en entreprise destinée à créer de la valeur ajoutée par la spécificité d'une réflexion à portée philosophique. Quel peut-être, en effet, l'apport spécifique de la philo ? Le management est une approche structurée de l'action dans les organisations. Il met en œuvre, pour le manager, une certaine relation entre le savoir, le savoir-faire et l'action, en vue d'une activité collective qui crée de la valeur ajoutée pour les parties prenantes (« stakeholders ») de l'entreprise : actionnaires, employés, clients, etc. Cette approche structurée repose dans une large mesure sur la capacité des dirigeants et des managers d'analyser des situations en termes de « business » : marchés, concurrence, ressources humaines, organisation, processus, cadre réglementaire, structure financière, etc. Ceci suppose une attitude mentale qui ordonne le « monde-pour-l'organisation » dans des boîtes conceptuelles appropriées à l'action managériale: le plan marketing, l'organigramme, la base de données, le processus, etc. Toutes ces « boîtes conceptuelles » sont à la fois très puissantes et très opérationnelles, mais également, par leur limites internes, sources de blocages, de paralysie, d'apories, etc. Par rapport à ces blocages, la philo peut apporter une valeur ajoutée spécifique dans la mesure où elle se révèle capable d'importer dans la démarche de pensée du manager d'autres concepts, d'autres angles de visée, d'autres idées, d'autres « boîtes conceptuelles » à la fois nouvelles et

pertinentes par rapport au problème sous revue. La valeur ajoutée potentielle de la philo c'est, si tout va bien, de permettre de voir les choses autrement et par là, de donner du sens à ce qui en avait peut-être perdu et retrouver sa créativité, elle-même une des sources de l'innovation et donc de la compétitivité.

Cependant, créativité et innovation, bien que liées et complémentaires, ne sont pas identiques. Ce sont deux temps différents d'une même démarche. La créativité, c'est voir le monde autrement. L'innovation, c'est pouvoir traduire la créativité dans les faits.

A partir de ces constatations, on peut formuler quelques principes généraux d'une méthodologie de l'intervention philosophique en entreprise. Celle-ci devrait idéalement se dérouler en cinq temps :

1. Le point de départ est un problème ou une question qui se pose dans l'entreprise. Il faut d'abord bien identifier ce problème, cette question ou cet objectif, et cela en termes de management. Par exemple :

- lancement d'un nouveau produit ;
- acceptation d'une nouvelle technologie ;
- positionnement de l'entreprise par rapport à la « responsabilité sociale »
- changement d'organisation.

Cette étape est surtout basée sur un apport d'informations venant de l'entreprise. Un bon critère de succès sera ici l'aboutissement à une convergence de vues, de langage et de compréhension entre la direction de l'entreprise et l'intervenant.

2. Il faut ensuite pouvoir (re)formuler le problème en termes de questionnement philosophique. Quelle est (quelles sont) les questions philosophiques sous-jacentes au problème ? Par exemple :

- la technologie est-elle comprise ?
- qu'est-ce que la responsabilité sociale ?
- qu'est-ce que l'identité dans l'entreprise ?
- comment pense un actionnaire japonais ?

Cette phase est surtout basée sur la réflexion de l'intervenant. Elle doit être validée par l'entreprise et conduit à définir les objectifs et le format de l'intervention.

3. Conduite de l'intervention proprement dite. Celle-ci pourra, par exemple, consister en l'organisation et l'animation d'un atelier ou dans l'assistance à la conduite d'un projet : un processus à mener conjointement avec des managers et des philosophes qui, principalement, ont quelque chose à dire sur les questions de philo évoquées au point (2) tout en ayant un minimum de compréhension du contexte organisationnel ;

4. Organiser l'atterrissage des idées développées en cours d'atelier, c'est-à-dire leur transposition en propositions pratiques pour l'entreprise. C'est la partie la plus délicate et la plus difficile de l'intervention. C'est aussi ici que se mesure, pour l'entreprise, le succès de l'intervention.

5. Mettre en œuvre les propositions concrètes.

6. Conclusions

L'expérience menée depuis 8 ans par « Philosophie & Management » suggère que l'importation et la pratique de la philosophie dans l'entreprise non seulement sont praticables, mais peuvent être utiles et avoir une valeur ajoutée considérable. Pour que cela advienne, il faut déployer une approche et une méthodologie spécifiques : celle de la pensée par le détour.

7. Références

Rodolphe de Borchgrave (dir.), *Le philosophe & le manager*, De Boeck (2006)

Luc de Brabandere, *La valeur des idées*, Dunod (2007)

Jan Demas, *Philosophisches für Managers*, Haufe (2006)

XAVIER PAVIE

Etre philosophe ou manager ?

Peut-on être à la fois philosophe et manager ? C'est l'interrogation qui est posée en préambule de l'intervention, s'achevant dans une problématique se demandant si le philosophe a la capacité d'aider, de supporter, de comprendre l'entreprise et réciproquement si celle-ci a l'ouverture suffisante pour permettre une écoute pertinente de la pensée philosophique.



Xavier Pavie (France) est diplômé d'école supérieure de commerce et de philosophie. Il possède une quinzaine d'années d'expérience en management et marketing acquises auprès d'entreprises telles que Nestlé, Unilever et Club Méditerranée où il occupait la fonction de Directeur Marketing au sein du marketing stratégique. Il est aujourd'hui enseignant-chercheur à l'ESSEC Business School et Directeur exécutif de l'ESSEC-ISIS (Institut Stratégique Innovation Service). Doctorant en philosophie à l'université Paris X, ses recherches dans cette discipline se focalisent essentiellement sur les exercices spirituels et leurs réceptions dans la philosophie contemporaine. Publications :

Exercices spirituels dans la phénoménologie de Husserl, Ed. L'Harmattan et *L'apprentissage de soi et exercices philosophiques*, Ed. Eyrolles (janvier 2009).

pavie@essec.fr

Introduction

Etre ou ne pas être philosophe, cette question que parfois nous nous posons, émerge de façon similaire dans notre problématique aujourd'hui se demandant plus particulièrement si l'on doit choisir entre être philosophe ou être *manager* ? Je ne sais pas si je suis ou deviens philosophe aujourd'hui, mais il ne m'a pas semblé possible d'être philosophe pendant les quinze années où j'ai été *manager*, que ce soit chez Nestlé où pendant 4 années j'ai été *category manager*, Unilever, 8 années comme marketing *manager*, enfin le Club Méditerranée où j'ai tenu le poste de directeur marketing avant de quitter cette fonction pour celle d'aujourd'hui : enseignant-chercheur à l'ESSEC et directeur exécutif d'une chaire de l'ESSEC. Par ailleurs doctorant en philosophie.

Je vous propose de travailler cette articulation entre philosophie et entreprise, les réalités finalement possibles entre ces continents à travers deux axes. Le premier se demandant si la philosophie peut avoir sa place en entreprise. Le second temps s'arrêtera sur l'importance de la formation philosophique préparant à l'entreprise et l'utilisation de techniques philosophiques à l'endroit de celle-ci.

La philosophie en entreprise a-t-elle sa place ?

La philosophie ne semble pas avoir de frontières disciplinaires. Son histoire a plutôt montré qu'elle cherchait à se confronter à toutes formes d'activités, son terrain d'expérimentation étant la Cité, tout ce qu'il peut s'y trouver est potentiellement objet philosophique.

Si la philosophie peut laisser croire à son implication dans l'ensemble des domaines, c'est parce que l'on pense souvent que la philosophie a toujours un rôle à jouer : moral et éthique, sagesse et prise de recul, raison et vérité. Après tout, pourquoi la philosophie n'aidait-elle pas autant les *managers* à l'instar des métiers comme les infirmières ou les médecins. Pourquoi la philosophie ne peut-elle pas apporter aussi quelque chose au banquier spécialisé en gestion de patrimoine au même titre qu'elle apporte quelque chose aux scientifiques?

Pour comprendre si la philosophie en entreprise a sa place, il faut bien sûr définir la philosophie. Le problème de cette définition, c'est qu'il y a pratiquement autant de définitions que de philosophes. Tous s'accordent sur la voie de la sagesse, mais la compréhension n'est pas la même sur « la voie » à suivre d'une part et sur « la sagesse » à atteindre de l'autre. On se doute bien que si tel était le cas, les maux de notre planète seraient bien différents. Trois hommes d'états : Medvedev, Bush, Ratzinger n'ont ni en commun la finalité de la sagesse, ni la voie pour l'atteindre. Je ne définirai donc pas la philosophie, mon avis importe peu et je me contenterai de l'observer. La philosophie s'érige en deux formes distinctes l'une « philosophie critique » et l'autre « philosophie pratique ». La première forme de la philosophie est fortement basée sur la théorie, sur la formulation, la critique des concepts et des systèmes de pensée. Cette philosophie omniprésente dès le XIXème avec Hegel notamment est essentiellement universitaire, se préoccupant assez peu par exemple de la biographie des auteurs préférant se tourner vers le système de pensée de ceux-là, de leurs apports théoriques, des hypothèses qu'ils ont pu élaborer.

La seconde forme de philosophie s'élabore sur la pratique concrète de celle-ci, une philosophie effective, pragmatique. Elle prend sens dans un art de vivre qui fut élaboré dès l'antiquité. C'est l'idée d'adopter un mode de vie permettant l'accès à un mieux vivre qui est tout autant contraignant que bénéfique pour celui qui la pratique. Même si dans les faits philosophie critique et philosophie pratique s'opposent régulièrement, dans le fond elles ont de nombreux points communs mais ceci est un autre débat.

Ce qui par contre nous intéresse, c'est laquelle de ces deux philosophies se trouve dans l'entreprise ? Et nous croyons fondamentalement qu'il n'y en a aucune des deux, que la philosophie n'est à l'évidence pas présente dans les arcanes de l'entreprise. La philosophie critique, de « textes » pour l'appeler autrement ne passera jamais le hall d'accueil, la philosophie pratique quant à elle ne s'exercera jamais dans un Conseil d'Administration. En effet jamais *Etre et temps* pour prendre un parangon de la philosophie critique n'a été distribué comme cadeau de fin d'année, jamais le jardin d'Epicure pour prendre l'exemple type de la philosophie pratique n'a été implanté sur la terrasse d'un siège social. La philosophie et l'entreprise sont dans une opposition indépassable, ils ne sont pas du même monde.

Philosophie et entreprise, une opposition indépassable

Plusieurs raisons nous poussent à considérer la philosophie et l'entreprise comme incapables de se rejoindre. Les objectifs ne sont pas les mêmes : voie de la sagesse, voie du profit. Les enjeux ne sont pas identiques : s'occuper des hommes, s'occuper des bénéficiers. Les indicateurs de réussites sont opposés : le bien être d'un côté, la rentabilité de l'autre.

Il ne faut pas lire dans nos propos une critique envers les entreprises, qui serait le mal quand la philosophie pourrait être le bien. Pour paraphraser Pascal, il faudrait dire que l'entreprise a ses contraintes que la philosophie ne connaît pas. Si les objectifs, les enjeux, les indicateurs ne sont pas les mêmes c'est tout simplement parce que la finalité n'est pas la même. L'entreprise se constitue pour répondre à un besoin latent conscient ou inconscient d'un certain nombre de personnes, physiques ou morales et c'est son unique finalité. Preuve en est le développement considérable d'entreprises qui sont parmi les plus puissantes dont l'enjeu humain est réduit au strict minimum, de Microsoft à SAP en passant par les banques sur internet.

Une entreprise comme Starbucks peut posséder toutes valeurs positives en termes de ressources humaines, en termes de développement soutenable, en termes d'intégration des producteurs dans la chaîne de valeur, elle demeurera une entreprise dont l'essence sera de vendre du café de façon profitable. Nous répétons que nous ne cherchons pas à qualifier le profit de bien ou pas bien, de moral ou de non moral, c'est simplement qu'il est l'objectif

d'une entreprise qui, dans le cas contraire, est vouée à sa perte.

Cette dimension incombe des conséquences considérables sur l'aspect social et sociétal de l'entreprise. Celle-ci fonctionne et se développe en rapport avec ses résultats : petite, rentable, du potentiel, elle recrutera des individus qui viendront étoffer les équipes. Ces individus se développent eux aussi à titre individuels, ils se verront parfois former par cette entreprise, ils toucheront salaires, primes et promotion hiérarchiques. La mission de ces individus est simple, continuer à faire en sorte que l'entreprise perdure en se développant. Ils seront donc évalués par des paramètres que sont la progression d'une part de marché, d'un chiffre d'affaires, d'une rentabilité pour les commerciaux et le marketing. Les ressources humaines seront évaluées sur le recrutement, la fidélisation des salariés. La finance sera jaugée au regard des investissements réalisés, etc. Tout cela est cohérent, tout cela a du sens dans l'optique d'une direction d'entreprise. Et cela reste cohérent dès lors que l'entreprise ne vend plus sa production. Le licenciement économique est l'action la plus naturelle et cohérente quand une entreprise ne fonctionne pas suffisamment. L'entreprise est juridiquement et dans les faits une personne, certes morale, mais une personne dont la santé est cruciale pour qu'elle puisse vivre. Son sang c'est l'argent.

Que peut la philosophie dans ce système ? Si la philosophie entre dans l'entreprise c'est pour une amélioration, que ce soit des résultats comme des conditions de travail pour les employés. Ne soyons pas naïf, l'amélioration des conditions de travail pour les employés n'a qu'un sens : améliorer leur performance dans l'entreprise, et depuis Henri Ford dans les années 30 à Larry Page de chez Google, aucun chef d'entreprise ne s'est caché de cette ambition.

Quelle amélioration la philosophie peut-elle alors apporter ? S'il semble difficile de croire que la philosophie peut venir améliorer le compte de résultats ou la part de marché, on peut s'interroger sur l'amélioration des individus. La question est finalement : en quoi la philosophie permet-elle d'aider les individus en entreprise afin qu'ils contribuent à améliorer leur résultats en se sentant mieux ? Sur les bases de l'observation de la philosophie que nous avons établie plus haut il semble de fait écarté que la philosophie critique soit applicable dans l'entreprise. L'étude des textes, des concepts, la discursivité, la dialectique n'est à l'évidence pas dans son élément. De même la philosophie pratique semble éloignée de ces possibilités. Prétendant à un art de vivre, à un mode permettant l'accès à un mieux vivre, on peut difficilement imaginer en quoi le travail en entreprise peut correspondre à un art de vivre. Si les Anciens usaient de la philosophie comme pratique vers un mieux vivre, c'était pour faire face aux soucis de la vie quotidienne. Si les *managers* devaient user de la philosophie ce serait pour faire face à des soucis d'entreprises. Quels sont-ils ? Rentabilité, manque de résultats, confiance en soi, relations à autrui, licenciement... ? On pourrait essayer de plaquer la philosophie sur ces difficultés mais la philosophie est-elle vraiment un moyen comme un autre ? La philosophie n'est pas du coaching, ce n'est pas non plus une technique de développement personnel.

On oublie que les Anciens pratiquaient quotidiennement la philosophie, que c'était une activité majeure de leur temps qui leurs permettait d'affronter les soucis de la vie. Quel *manager* prendrait plusieurs heures de sa journée pour s'exercer à la philosophie entre deux réunions ? On n'appose pas la philosophie sur des difficultés afin de les résoudre spontanément, la philosophie nécessite un conditionnement, une vie philosophique, une ascèse, un exercice spirituel.

Que faire face à un licenciement ? Comment peut-on un instant imaginer que la philosophie peut résoudre spontanément la difficulté du *manager* à annoncer un licenciement ? Comment la philosophie peut expliquer à un collaborateur qu'il faudra annoncer le soir même à sa famille qu'il va être au chômage ? La philosophie ne peut rien si l'on n'est pas philosophe.

On ne peut pas avoir une vie philosophique en étant *manager* d'entreprise. On ne peut dissocier sa vie privée de sa vie professionnelle et la vie d'un *manager* est autant partagée

entre vie privée et vie professionnelle. Le conditionnement mené par les entreprises sur les *managers* empêche ces derniers d'exister philosophiquement.

Dès lors, il faut se demander que peut la philosophie ? Doit-elle s'écarter drastiquement du monde de l'entreprise ou doit-elle forcer les portes pour faire bouger les frontières ? Mais quelles frontières ? Nous pensons que si la dichotomie est si forte entre la philosophie et l'entreprise, que si la philosophie n'a pas de préhension sur l'entreprise, c'est que celle-ci n'est tout simplement pas dans la Cité. L'essence même de la Cité repose sur une communauté de citoyens entièrement indépendante, souveraine sur les citoyens qui la composent, structurée par des lois. Elle ne peut accueillir un espace tel que l'entreprise. Erigée en souveraineté privée, autocratique, tenaillée par les crises sociales du chômage et de la pauvreté, l'entreprise est une sphère dont l'indépendance et la liberté n'est pas ou n'est plus un axe de développement des individus.

Encore une fois, nous tenons à ne pas s'ériger contre le monde de l'entreprise, contre un monde de profit et de rentabilité, au contraire. L'histoire montre les nombreux apports des entreprises dans le développement des peuples par exemple. Néanmoins elle ne peut se fondre avec la philosophie.

La philosophie est-elle donc définitivement perdue pour les entreprises ? Il semble que oui dans ce qu'est fondamentalement la philosophie qu'elle soit critique ou pratique, dans ce qu'elle est, une voie vers la sagesse. Deux axes semblent néanmoins à étudier. Le premier est la formation des futurs collaborateurs et parfois collaborateurs actuels en formation continue à la conscience philosophique, le second l'apport de la technicité philosophique à l'endroit de l'entreprise. Ni philosophie critique, ni philosophie pratique, ce dernier axe pourrait être appelé préférentiellement philosophie technique.

Formation philosophique et philosophie technique

Formation philosophique

Si la philosophie est imperméable au monde de l'entreprise et réciproquement, il s'agit toutefois de noter que ceux qui font l'entreprise sont des collaborateurs, des individus, dont la conscience, si elle est déformée par les enjeux de l'entreprise, peut néanmoins être mieux préparée en amont de leur intégration en entreprise. La philosophie est particulièrement peu dispensée en enseignement supérieur. Les programmes des formations professionnelles n'intègrent pas cet enseignement. Les programmes de Licence, BTS, IUT n'ont jamais eu de cours de philosophie, d'éthique, de responsabilité... Les programmes de Grandes Ecoles hésitent à inscrire la philosophie dans les cours : les élèves veulent-ils toujours de la philosophie après deux années de prépas ? Quelle incidence sur les élèves mais aussi sur les entreprises qui les embaucheront ayant aujourd'hui une vision de la philosophie du lycée ? Certaines Grandes Ecoles, Polytechnique par exemple offre aux étudiants des cours de philosophie morale et politique, l'ESSEC de son côté propose des cours de Philosophie et Commerce, d'éthique et responsabilité. Mais tout cela est extrêmement faible, à la fois dans la quantité de cours de philosophie que les étudiants suivront et à la fois sur le nombre d'étudiants qui sortent de Grandes Ecoles, et encore toutes ne le font pas et si les cinq premières écoles de commerce et d'ingénieurs inscrivent dans leurs programmes de la philosophie, ce n'est pas le cas de toutes les Grandes Ecoles. Le nombre d'étudiants, quoi qu'il en soit, abordant la notion de philosophie en entreprise restera indubitablement faible.

Il nous semble malgré tout que ce soit l'axe majeur qu'il s'agit de creuser ; ce sont les professionnels et dirigeants de demain qui peuvent seuls venir insuffler un courant nouveau dans les entreprises. Une perception morale, éthique, responsable, comportementale n'est envisageable qu'avec une anticipation et compréhension qui a lieu pendant les formations

(initiales ou continues), quand le système des entreprises n'est pas définitivement imposé. Il ne s'agira pas de rendre philosophes des individus qui rentrent dans le monde de l'entreprise, mais de leur donner des clefs à la fois éthique et responsable et dans le même temps les former à une philosophie pratique qui puisse leur permettre d'avoir une vie heureuse aussi en entreprise ce qui est loin d'être le cas ; je vous renvoie pour cela aux études récentes réalisées par la psychologue Marie Pezé qui montrent en quoi les *managers* qui étaient épuisés auparavant sont maintenant dans un esprit de violence, de sabotage et de suicide. La philosophie est véritablement une réponse à ces maux, « *Vide est le discours des philosophes s'ils ne soignent pas les passions des hommes* » nous dit Epicure, mais cette dimension n'est envisageable de notre point de vue et de notre expérience qu'extraite de l'entreprise.

Philosophie technique

Si l'entreprise semble pouvoir s'articuler avec la philosophie, c'est aussi sous un autre paradigme. Un autre angle qui finalement sert l'entreprise, sert ses fins où la technicité de la philosophie est employée profitablement.

En effet, de nombreux axes de la philosophie semblent pouvoir être utilisés à l'endroit de l'entreprise. La philosophie produit considérablement concepts, théories, méthodes, propositions, processus qu'il s'agit d'interroger au bénéfice de l'entreprise : la capacité d'étonnement aristotélicienne, l'épochè husserlienne, le monde réel et le monde des idées platonicien, la connaissance de soi socratique...

Ces axes sont des exemples de réalisations de problématiques complexes : savoir s'étonner, savoir suspendre son jugement, savoir être créatif, savoir se connaître... Ils sont souvent cruciaux pour les différents services des entreprises qu'ils soient marketing, ressources humaines, finances... et qui, pour les résoudre, font régulièrement appels à des prestataires extérieurs. La philosophie permet justement de résoudre ce type de problématiques intellectuelles complexes, en voici quelques exemples :

L'innovation dans l'entreprise. Sujet majeur des entreprises. Comment faire pour innover ? Comment trouver de nouvelles idées génératrices de valeurs pour l'entreprise ? L'innovation est une posture qui ne se décrète pas comme la capacité d'étonnement abordée par Aristote dans sa *Métaphysique* qui explique en quoi la capacité d'étonnement est une façon de découvrir et apprendre le monde. C'est savoir s'étonner pour permettre l'innovation. Dans la philosophie l'innovation peut être regardée de façon concrète avec des exemples comme Thalès et sa célèbre histoire du pressoir à olives qui a peut-être inventé la notion de service. Ce peut-être avec Foucault, qui, malgré l'amalgame parfois avec l'invention permet de montrer en quoi l'un et l'autre terme chez le philosophe français sont créateurs de valeur, qu'elle soit artistique, littéraire, philosophique. Cette dimension d'innovation, comment la comprendre et la mettre en œuvre, est tout à fait pertinent pour les entreprises et les *managers* qui doivent apprendre à regarder leurs marchés et leurs environnements de façon différente pour innover.

Le changement des organisations. Le changement est un axe classique du besoin des entreprises pour évoluer, pour se structurer de façon plus efficace. Il s'agit d'apporter aux *manager* des exemples de changement dans la philosophie, chez les philosophes de façon définitivement radicale. Pour Wittgenstein, le stimulus actif apporté par le changement améliore la philosophie, empêche la pensée de stagner dans la complaisance et de se raidir dans la partialité. Le changement représente une façon également d'échapper à un moi qui ne nous plaît pas. Cette analyse de Wittgenstein montre aux *managers* de façon simple, évidente et compréhensible les avantages et la nécessité du changement.

La connaissance du consommateur. Chacun reconnaît dans l'entreprise le caractère fondamental de la connaissance du consommateur. Toutefois, à part les services marketing, qui rencontre vraiment le consommateur ? Peu de collaborateurs, pourtant celui-ci est au centre de la réussite de l'entreprise. Il y aurait à examiner pourquoi personne ne rencontre l'essence des entreprises ? Pourquoi un directeur financier par exemple ne rencontre pas celui qui donne finalement son argent permettant d'effectuer les comptes ? Il y a vraisemblablement à s'examiner soi-même ainsi que le consommateur pour comprendre qui l'on est. Cette connaissance fait écho autant au « connais-toi toi-même » socratique qu'à la notion d'« Autrui » chez Levinas : Qui est mon entreprise ? Qui je suis dans mon entreprise ? Qui est cet autrui qu'est mon collègue ou collaborateur ou mon client ?

Design et Esthétique. Aborder les problématiques au travers d'un prisme philosophique, c'est chercher à confronter une certaine réalité avec une certaine perception. Le Design et l'architecture par exemple qui se nouent de singularités esthétiques empruntent bon nombre de concepts de la philosophie. Comment les caractéristiques esthétiques de Baumgarten, Vico, Kant viennent compléter et amender une architecture ou un design contemporain par exemple ?

Ces rapides courts exemples montrent en quoi la philosophie peut ainsi être utilisée, ainsi être perçue, ainsi être employée. La philosophie devient un outil permettant l'atteinte de résultats d'entreprise : mieux innover, mieux comprendre les changements, mieux connaître son consommateur. Au même titre que les outils de Porter en stratégie, ceux de Kotler en marketing, ceux de Lerner en finance... la philosophie est peut être un centre d'outillage pour résoudre des problématiques intellectuelles complexes d'entreprise.

La mise en œuvre de ces dimensions s'effectue selon plusieurs prismes :

Cours. Les cours intégrant la philosophie comme « outil » sont particulièrement attractifs auprès de *managers* qui sont en formation continue. Ce sont généralement des *managers* expérimentés qui connaissent les techniques classiques de la résolution de problèmes de tous ordres en entreprise et qui sont à la recherche d'idées nouvelles pour innover, pour manager, pour gérer. La philosophie leur semble être une voie propice à leurs besoins en entreprise et régulièrement ces *managers* approfondissent ces perspectives, que ce soit individuellement ou en séminaires dédiés.

Conseils. Les Chaires de l'ESSEC sont notamment conçues pour faire de la recherche avec les entreprises et à titre d'exemple nous travaillons avec un cabinet en stratégie qui cherche pour ses consultants une façon différente d'aborder les problématiques de ses clients. Nous travaillons avec eux sur une approche du Design Thinking qui s'inspire notamment de la démarche phénoménologique qu'elle soit husserlienne ou de Merleau-Ponty.

Forums et colloques. A l'occasion de rencontres académiques et/ou professionnelles sur des thèmes de management, de gestion, nous faisons en sorte de croiser les disciplines en intégrant notamment des axes philosophiques. Au mois d'octobre dernier à l'ESSEC nous avons mis en œuvre le Forum Design Management où à cette occasion, une philosophe de l'esthétique est venue témoigner et apporter un éclairage sur les notions d'esthétiques à l'endroit du design et de l'architecture.

Conclusion

En conclusion il semble demeurer la question de l'acte philosophique : est-il possible ou non dans le cercle de l'entreprise ? Au sens où elle existe aujourd'hui et depuis au moins deux millénaires, il nous semble évident de répondre par la négative. L'entreprise ne peut recevoir la philosophie qu'elle soit critique, c'est-à-dire étude et exégèse ou pratique, c'est-à-dire, une mise en œuvre vers une vie heureuse.

Au cours de mes quinze années d'expériences professionnelles, j'ai vécu d'abord comme un professionnel exclusivement dédié à son métier et à son entreprise. Rapidement j'ai tenté d'insuffler de la philosophie au sens critique ou pratique dans l'entreprise. La compréhension était inexistante. Non pas la compréhension des textes ni du sens - entouré par des compétences intellectuelles tout à fait au fait de mes propos - mais dans la compréhension de mise en œuvre concrète et productive. J'ai été écouté, entendu, mais mes responsables hiérarchiques, mes collègues s'interrogeaient sur la finalité ici et maintenant. Ce qui nous rassemblait c'était l'entreprise et celle-ci n'a qu'une fin : croître en étant profitable. La philosophie était alors réduite à une citation, une expérience, une définition, mais était-ce encore de la philosophie ? En avançant dans ma carrière, alors que la philosophie était devenue bien plus poignante dans ma vie privée, tant en terme d'études que de recherches, j'ai obtenu des postes à la fois plus prestigieux et comprenant parfois jusqu'à une dizaine de collaborateurs. J'ai cherché laborieusement à offrir un regard à mes équipes, une considération nouvelle des problèmes, sans succès. Ma souffrance était bien plus grande car pris en tenaille entre d'un côté l'incompréhension des équipes et de l'autre la hiérarchie. Apprécié, reconnu, rémunéré et promu comme professionnel et expert du marketing, il ne s'agissait pas de dénaturer ma fonction et mes prérogatives à travers la discipline philosophique. Progressant dans la hiérarchie, devant prendre des décisions auxquelles la philosophie ne peut répondre que par la résistance : mépris d'autrui, déconsidération du travail, communication hypocrite, visions unilatérales axées sur la réussite personnelle et le profit, j'ai dû renoncer.

Je crois que la philosophie doit rester sur ces prérogatives qu'elle soit pratique ou critique, elle doit demeurer cette discipline vouée à la compréhension du monde et une recherche de la sagesse. En mettant l'accent sur la formation à la philosophie comme nous l'avons précisé, nous demeurons dans la philosophie, elle n'est alors pas dévoyée et je crois que c'est le chemin prioritaire sur lequel nous devons tous nous engager. Il faut s'atteler à former à la conscience philosophique, cela ne changera pas la finalité des entreprises mais espérons au minima le bien-être des collaborateurs. S'il n'émerge pas strictement de la philosophie il en restera de l'éthique, de la responsabilité, de l'humanisme.

User de la philosophie comme « technique » est une voie séduisante pour les entreprises mais ce n'est pas de la philosophie.

Si l'on essaye de forcer l'implémentation de la philosophie sur le terreau des entreprises, nous ne ressortirons qu'avec un ersatz de philosophie, qu'un saupoudrage de concepts, qu'une vision parcellaire, déformée et usurpée de la philosophie. Nous pourrions même nous interroger sur le risque qu'encourt la philosophie si elle se mue dans un système capitaliste. Si comme nous l'avons dit en introduction, l'entreprise a ses contraintes que la philosophie ne connaît pas ; il semble que la philosophie a sa raison que l'entreprise ne comprend pas.

La philosophie ne doit pas se modifier, s'abaisser à l'entreprise pour pouvoir y pénétrer. Il est important de conserver une certaine pureté de la philosophie et chercher préférablement à amener les collaborateurs à celle-ci en les formant tel que l'incite Marc Aurèle : « *Les hommes sont faits les uns pour les autres ; supporte-les ou instruis-les* ».

BERNARD BENATTAR

Philosophie du travail et médiations

La philosophie au travail peut n'être ni méthode, ni outillage, ni savoir en surplomb, mais une manière d'étonnement, de questionnement, de culture en perspective, suscitant un dialogue « médiateur ». Une occasion de se parler entre les univers d'intérêt et de pensée, tout autour des problèmes et de faire advenir non pas un dépassement dialectique mais une éthique partagée.



Bernard Benattar (France) philosophe du travail, psychosociologue, médiateur, intervient depuis plus de quinze ans dans les entreprises et collectivités, auprès de dirigeants, élus, cadres, employés, pour accompagner une réflexion partagée sur le sens du travail, les fondements éthiques de l'action, la recherche de valeurs communes.

benattar@penser-ensemble.eu

www.penser-ensemble.eu

La philosophie est une passion ancienne ; je me vois dans la cour d'école, préférer les conversations philosophiques aux jeux de ballons !

J'ai étudié la philosophie longtemps, comme une nécessité, sans vraiment imaginer en faire ma profession. Pour pouvoir travailler, j'ai suivi des études de psychosociologie, qui m'ont permis de mieux comprendre comment fonctionnent les groupes, ce qui s'y passe parfois à l'insu de ses acteurs, comment les relations deviennent « mécaniques ». Avec cette casquette de psychosociologue, je pouvais intervenir sur les "règles du jeu" explicites ou implicites de l'entreprise, ses « habitus » et rituels. Essayer de changer quelque chose dans les rapports humains figés par des conventions irréfléchies ou enrayer ces folles escalades de violence, qu'on appelle aujourd'hui les risques psychosociaux : tyrannies cachées, harcèlements, pressions aveugles des objectifs, discriminations, et bien sûr les innombrables et épuisants petits conflits quotidiens. C'est comme cela que j'ai compris tout l'intérêt de la psychosociologie, une manière possible de déjouer des effets mécaniques et pervers des systèmes, qui dépassent largement les intentions individuelles.

Je n'ai jamais pour autant réussi totalement à taire ma qualité de philosophe, tant il m'a toujours semblé nécessaire d'allier l'intervention psychosociale centrée sur les structures interactionnelles, aux dialogues éthiques, centrés sur la responsabilité et la création concertée de valeurs communes.

En 1997, tenté par l'expérience de Marc Sautet et ses amis, au café des Phares à la Bastille, j'ai organisé le premier café philo en Avignon, qui a rencontré très vite beaucoup de succès et montré une fécondité intellectuelle et humaine au-delà de mes espérances.

Le pari des "cafés philo", c'est de présumer, en rupture avec la doctrine universitaire, qu'en réunissant des gens de tous âges, de toutes professions, de toutes conditions sociales, il est possible de philosopher ensemble, sans en passer d'abord par le savoir académique, mais en partant modestement de l'expérience et des opinions de chacun. C'est un pari citoyen d'abord, où l'on retrouve avec une étonnante similitude ce que Michel Foucault ² décrit dans les conditions de la "parrèsia" Grecque : garantir une égalité possible de parole entre tous,

² Michel Foucault in "Gouvernement de soi et des autres", *Cours au collège de France*, éd. Gallimard Seuil

rechercher le parler vrai, exercer le courage d'exprimer ses opinions au risque de la contradiction, assumer « le jeu de l'ascendant » (la place de l'animateur, par exemple). C'est aussi la conviction d'un vif intérêt de tous ou presque, à condition d'en trouver l'accès, pour ces questions existentielles et ces humanités dont l'histoire de la philosophie, malgré son incommensurable richesse, ne peut garder l'exclusivité. C'est l'ambition enfin d'une intelligence partagée féconde et libératrice, d'un toujours possible penser par soi-même parce qu'ensemble.

Dès lors, cette expérience des “cafés philo” dans la cité a fini de me convaincre que le monde du travail avait tout autant besoin de ces forums de création philosophique, comme forme d'intelligence collective, non pas virtuelle, mais bien réelle, comme facteur d'humanisation de “l'animal laborans”³ et comme médiation. Après tout je me devais de leur donner plus de lisibilité, et assumer l'émergence d'une discipline nouvelle, une “philosophie du travail”, et pour laquelle j'ai créé l'Institut européen de philosophie pratique (Iepp), bien conscient que cela ne se ferait pas tout seul.

Entre parenthèses, on dit, à raison, que la philosophie n'a pas tellement sa place dans l'entreprise, mais je me demande où elle a sa place. Est-ce seulement dans les livres, dans l'académisme universitaire ou dans l'enseignement de classe terminale ? Où trouve-t-on de véritables agoras philosophiques, où se crée une philosophie vivante et en rapport avec l'action ? Je ne crois pas qu'on philosophe facilement à l'école ; le savoir enseignant, la discipline scolaire, l'autorité, ne font pas bon ménage avec une pensée et une élaboration philosophique, ni en famille, ni même entre amis, alors que l'histoire commune assigne souvent chacun à sa place. Il faut faire, de toute manière, acte de résistance pour philosopher ensemble ; c'est-à-dire suspendre l'action, le jugement, se réunir, s'autoriser un certain type de questionnement que d'ordinaire on évite de crainte de se fâcher ou de bavarder vainement ! Quel que soit le contexte, il faut toujours créer des occasions particulières pour philosopher, cela ne va jamais de soi. Que ce soit au café ou en entreprise, il y a toujours des enjeux secrets de chacun, des projets intimes, des impératifs institutionnels, qui peuvent être violents et faire obstacle au cheminement serein de la pensée. Est-ce qu'il faudrait attendre qu'il n'y ait pas d'enjeu, pas de conflit d'intérêts, pas de contradiction formelle, pour pouvoir philosopher sans risque et dans le calme ? Certainement pas ; ce sont ces urgences et tensions aussi, qui en appellent à une philosophie pratique à cheval entre expériences et idéaux.

Et si l'on me demande quelle entreprise peut bien s'intéresser à la philosophie, il n'y en a aucune bien sûr en tant que telle. Seulement de-ci de-là, des femmes ou hommes décideurs, responsables de formation, DRH, qui ont à cœur de créer du lien ou de provoquer des prises de hauteur, et avec qui se trame cette occasion-là. Ce n'est probablement jamais un choix stratégique et concerté.

Nos pratiques philosophiques se déclinent principalement en 3 modes d'interventions, dans le monde du travail, dans les organisations publiques et privées : l'atelier philo, l'accompagnement philosophique des pratiques professionnelles et la médiation dans les situations de crise.

Ce sont en fait toutes des pratiques de médiation, entre des personnes, des métiers, des fonctions, des institutions, des univers de pensée et des sensibilités. Elles visent par le dialogue coopératif et le questionnement philosophique critique, à expliciter des systèmes de valeurs professionnels, à rechercher des traductions d'une langue à l'autre, à créer des zones

³ Pour reprendre l'expression d'Hannah Arendt, in la *Condition de l'homme moderne*, éd. Pocket, p. 301

de consensus et à construire si besoin des compromis de sens audacieux et mutuellement acceptables .

1 - L'atelier philo :

L'atelier philo, "libre et gratuit", peut se dérouler au sein d'une formation, en soirée, dans le cadre d'une université d'entreprise où l'on choisit par exemple de tenir dix ateliers en même temps sur les valeurs clés de l'entreprise, ou au cours d'un séminaire d'équipe "au vert".

L'intention bien souvent est de "lever la tête du guidon", de réfléchir entre soi, en dehors des problèmes pratiques et urgents, et de nourrir une aptitude collective à retrouver ces problèmes autrement, à travers leur dimension philosophique.

La plupart du temps, nous faisons émerger le sujet sur le champ, sans préparation préalable, en demandant à chacun de formuler une question de fond (existentielle) qui se pose dans son travail et qu'il aurait envie de réfléchir avec les autres.

Il s'agit, sur un sujet choisi en commun, à la frontière du professionnel et du personnel, de créer les conditions d'un réel dialogue, sans souci de conclure immédiatement, une liberté de penser sans chercher à convaincre. Un salon convivial, un café, un espace de nature favorisent une pensée créative. Les modalités d'animation peuvent varier selon les contextes : dialogues en marchant, dialogue socratique, philo-scènes, ateliers d'écriture.

L'atelier philo permet de renforcer la cohésion d'équipe, de renouveler les lieux communs, de relier les univers de pensée, de redonner du sens à ces mots censés guider l'action et à l'action elle-même, lorsqu'on l'explicite par ses valeurs de référence. Il permet bien sûr, au dire de tant de participants, de retrouver le plaisir des idées et d'apprendre à penser ensemble...

C'est aussi le propre de la philosophie que de dialoguer, partager ses raisons avec des "interlocuteurs réels"⁴, les éclairer l'une par l'autre. C'est même peut-être cela qui est philosophique, cette rencontre des points de vue et l'exigence d'en comprendre les articulations. Questions de justice, de vérité, de liberté, de dignité, d'honneur, questions sur l'amitié, les affects, la diversité, le pouvoir: toutes questions indécidables par la science ou la technique, qui ne cessent pourtant d'irriguer la vie au travail, de lui donner son sens ou bien de le lui ôter.

L'atelier philo va permettre leur mise en perspective, et la recherche de ce qui fait problème, pour l'un ou pour l'autre, ici et là, entre idéaux, préjugés et pratiques.

À titre d'exemple, dans une grande société de travaux publics, les participants de l'atelier, tous responsables de grands chantiers dans le monde, ont choisi par vote entre tous les sujets exprimés individuellement : "éthique et profit". J'ignorais que certains d'entre eux étaient étonnés d'avoir récemment reçu dans leur boîte aux lettres personnelle, une charte éthique, reprenant peu ou prou les termes de la loi. Ils se demandaient quelle était la signification d'un tel envoi : leur méconnaissance de la loi, un déni de leur responsabilité, un soupçon de contrefaçon ou encore une simple campagne de communication ? La réflexion a permis de partager les constants dilemmes éthiques qu'ils ont à résoudre et auxquels l'application stricto sensu de la loi ne peut répondre et encore moins une charte. A quel prix embaucher des ouvriers qui de toute manière seront mieux payés que dans leur pays, dans quelles conditions de confort les loger, si d'habitude un simple baraquement pour 15 leur suffit, etc. ?

Revenir sur la notion d'éthique, la distinguer de la morale et de la loi, c'est reconnaître la part de responsabilité individuelle, la complexité des choix à faire et la nécessité d'un

⁴ Voir à ce sujet ce texte de Marcel Conche dans *Le fondement de la morale*, qui nous donne une leçon de dialogue, éd. PUF / Perspectives critiques, Chapitre III, p. 36

questionnement partagé, qui examine non seulement les pratiques, bonnes ou mauvaises, mais aussi bien sûr, leurs raisons ou leurs déraisons, les valeurs souhaitées ou pas qui les sous-tendent.

Nos ateliers philo s'adressent à tous dans le monde du travail: de l'employé au dirigeant, dans tous les secteurs professionnels, publics et privés.

Voici quelques exemples de thèmes récurrents, qui reflètent sans doute une part des préoccupations et des formulations d'une époque : Qu'est-ce que la confiance ? / Manager, est-ce manipuler ? / Violence, non violence en management ? / Le manager doit-il être un leader irréprochable ? / Travail et famille / Qu'est ce que l'urgence ? / Qu'est-ce qu'un leader ? / Comment instaurer la confiance ? / A-t-on vraiment besoin de manager ? / La parité en management / Est-ce que le pouvoir peut changer un être humain ? / La résistance au changement / Le rôle social du manager / Management et liberté / Doit-on chercher à rendre heureux les autres ? / Faut-il changer l'autre ? / Travail et liberté.

Philosophiques ou non d'emblée, ces sujets le deviennent, dès lors qu'on cherche ensemble quels problèmes ils posent, dans quelles pratiques, avec quelles perspectives éthiques. C'est d'une philosophie pratique dont il s'agit ici, jamais indifférente au contexte institutionnel, jamais non plus décidée par avance.

2 - L'accompagnement philosophique des pratiques professionnelles

J'introduirai cet axe par une petite anecdote survenue un matin alors que je prenais le bus. Concentré sur la préparation d'une conférence, j'ai omis de descendre à mon arrêt. Je suis allé voir le chauffeur et lui ai dit : « est-ce que vous pouvez m'arrêter dès maintenant avant le prochain arrêt parce que je suis très pressé ? » Et le chauffeur m'a répondu : « Monsieur, je ne suis pas un vulgaire chauffeur de taxi ! »

A ce moment là, on peut dire que ce monsieur m'a livré une philosophie professionnelle, une philosophie du métier. Si nous avions pu nous arrêter, si j'avais pu lui dire: *“venez donc discuter avec moi au café”*, il aurait pu développer sa philosophie professionnelle, et aurait pu me dire: *“cher monsieur, ne croyez pas que je fais ce que je veux, j'appartiens à une institution qui a ses règles et je mets un point d'honneur à les respecter. Ma conduite relève aussi de normes de sécurité, de normes d'assurance, donc mon initiative et ma marche de liberté sont bien limitées ; néanmoins je prends mes responsabilités et j'assume de respecter les ordres qu'on me donne et les contraintes institutionnelles jusqu'à un certain point. En tout cas je ne veux pas dépendre des caprices des usagers”*. Voilà ce qu'il aurait pu me dire pour me parler de sa philosophie. J'aurai répondu : *“mais moi même qui suis un usager du bus, bien sûr je comprends votre contrainte, je sais bien que vous ne pouvez pas m'arrêter au milieu du carrefour, cependant des chauffeurs plus indulgents m'ont déjà déposé entre deux arrêts, car mon urgence justifie une exception à la règle. Le service que vous pouvez me rendre, va au-delà du respect stricto sensu de la règle”*. Et puis nous aurions pu discuter, à partir de là, à partir de ces deux référentiels, l'un de chauffeur et l'autre d'usager. Et je crois que ce faisant, nous aurions peut-être eu une discussion philosophique qui aurait permis de déconstruire nos blocs de pensée respectifs et de trouver des compromis tout à fait intéressants en rapport avec le métier, le travail et le sens du service.

L'accompagnement philosophique des pratiques professionnelles, consiste à démarrer de ces référentiels, peut-être un peu dogmatiques, peut-être un peu cristallisés, pour ensuite les mettre en perspective, avec les faits et avec d'autres référentiels. C'est se demander ce qui

compte là-dedans, ce qui peut faire exception, ce qui fait éthique, ce qui renvoie au sujet, à ses désirs et non pas seulement à sa fonction, ce qui peut construire de manière actuelle une responsabilité, en cohérence avec les valeurs traditionnelles du métier.

Concrètement, nous avons mis en place, depuis plusieurs années, un atelier d'analyse philosophique des pratiques professionnelles, destiné aux personnels médicaux-sociaux d'un conseil général. Nous nous retrouvons une journée par mois avec des assistants de service social, médecins, puéricultrices, éducateurs. Nous ne sommes plus dans le format bref, gratuit et rapide, peut-être léger, de l'atelier philo. Il s'agit d'un travail d'approfondissement très impliquant, sûrement plus ascétique et rigoureux, qui n'exclut pas, loin s'en faut, l'humour, et les pas de coté.

Nous partons des concepts qui semblent les plus importants dans l'action sociale, qui l'orientent et l'ordonnent : l'accompagnement global de l'usager par exemple, l'empathie, la neutralité bienveillante, la confidentialité, la bonne distance, le respect de la personne, etc. Ce sont ces mots "mana" dont parle Roland Barthes⁵ dans le lexique d'un auteur, qui dans le contexte du travail, sont des lieux communs, totémiques, quasi incantatoires, repris sans cesse dans le jargon professionnel. Ils sont devenus si familiers, si évidents, si in-questionnables qu'ils ont acquis valeur de vérité absolue.

Notre travail philosophique consiste à les remettre en lumière, à partager les significations que chacun en donne, à les discuter éventuellement avec des références d'auteurs, à voir ce que les pratiques de chacun en font et ce faisant à retrouver des significations vives et hétérogènes, qui donnent matière un peu plus à penser l'action.

Ce qui importe dans l'accompagnement philosophique d'une pratique professionnelle, ce n'est pas seulement de comprendre ce qu'il y a à faire et comment le faire, mais tous ces écarts entre ce "qu'on me demande de faire, ce que je veux faire, ce que je peux faire", au nom de quoi, de qui. C'est dans cette inévitable tension, à l'intérieur de ces écarts, qu'il importe de regarder ensemble et de reconstruire sans cesse la philosophie de l'action individuelle et collective.

Au nom de quoi je résisterai à mon institution, à la routine, à la robotisation ou au tout gestionnaire et de quelle exigence mon professionnalisme est-il porteur ?

L'idée même de métier va souvent de pair avec une conception idéale de qualité, de service, de transmission, de compétence, bref, avec des valeurs qui ne sont pas seulement des valeurs d'efficacité ou de productivité, mais bien souvent des valeurs d'utilité sociale et de vivre ensemble. C'est particulièrement vrai pour une assistante sociale, un médecin, un conservateur de musée, un artisan, pour toutes ses professions qui se sont "faites", à l'école et / ou par compagnonnage, avant de s'exercer dans un emploi, un poste, une fonction. C'est encore vrai pour des dirigeants de PME, pour des fonctions de service public et sans doute dans d'innombrables métiers qui supposent le désir de faire, l'initiative et la responsabilité.

Evidemment la pratique fait souvent déchanter. Déception du côté de ses propres incapacités à bien faire, mais surtout du côté de la machine institutionnelle qui vient brutalement, avec ses orientations politiques, ses normes administratives et ses choix budgétaires, contredire les idéaux professionnels et personnels.

L'accompagnement philosophique des pratiques professionnelles ne cherche pas à résoudre les paradoxes du travail, elle permet d'en élucider les termes, d'actualiser quelques valeurs

⁵ In *Roland Barthes par Roland Barthes*, éd. Seuil, p. 117

oubliées, de savoir un peu mieux à quoi l'on tient et ce qui dépend de nous. Elle permet aussi le cas échéant de renégocier des marges de manœuvre, là où la routine ou l'excès de normalisation ont pris le pas sur le sens.

3 - La médiation philosophique entre les métiers, les postes, les fonctions

Nos interventions visent aussi à soutenir, nourrir un travail de réflexion dans la résolution des crises institutionnelles : crises au sein d'une équipe, ou entre plusieurs équipes qui ne s'entendent pas, ne communiquent pas, entre plusieurs institutions ou organisations ayant à travailler ensemble et n'y arrivant pas. Dans tous ces cas, la médiation philosophique va permettre par le dialogue de s'accorder sur des valeurs communes, une éthique partagée, ce qui donnera l'occasion à chacun de retrouver le sens de l'action collective. Cette démarche oscille sans cesse entre la recherche d'une philosophie commune et la résolution des problèmes interpersonnels.

Il s'agit de reconnaître autant les singularités culturelles que les interdépendances, ce par quoi et ce pour quoi, un métier, une fonction, une institution doivent et peuvent coopérer ou simplement collaborer.

Nous sommes intervenus entre une maîtrise d'ouvrage et une maîtrise d'œuvre, entre les élus d'un conseil général et les responsables d'une juridiction, entre les membres d'une équipe de PMI pluri-professionnelle, entre des élus municipaux et des responsables administratifs, etc.

Par exemple, nous avons été sollicités pour aider à construire une équipe pluri-professionnelle d'auditeurs de crèche, comprenant des psychologues, des médecins, des administratifs et des coordinatrices de crèches, puéricultrices de métier. Il s'agissait d'élaborer en commun une méthode d'audit participatif des crèches (sujet politique très sensible), à même de mutualiser les différentes expertises. Il s'agissait de fait de les aider à s'entendre suffisamment pour croiser leurs grilles d'analyse et leurs valeurs de référence.

C'était probablement la première fois que les uns et les autres avaient l'occasion d'objectiver et discuter ces références qui sous-tendent leurs pratiques, non pas seulement leur fiche de poste, ni l'ensemble encyclopédique des connaissances dont ils se servent : ce à quoi ils tiennent presque instinctivement, ces signes qui font sens pour les uns et pas pour les autres, un langage et des principes. Ce fut l'occasion pour un psychologue, par exemple, de se rendre compte que l'analyse des dépenses pouvait en dire long sur le "fonctionnement" de la directrice d'une crèche, ou pour un administratif de découvrir l'intérêt de l'approche clinique ou institutionnelle.

Au-delà des outils et techniques d'audit que l'on peut trouver dans de multiples ouvrages, c'est un questionnement philosophique conjoint qui a permis de concevoir ces valeurs communes qui orientent le Métier de la petite enfance, un état d'esprit partagé, et en conséquence une philosophie de l'audit, faisant la distinction entre le contrôle d'inspection et le conseil.

Les organisations ne manquent pas de référentiels de postes écrits, sortes d'inventaires à la Prévert, qui classent, ordonnent, distinguent et séparent fonctions et tâches. Ces référentiels bien souvent ignorent le travail non prescrit, l'initiative devant les difficultés imprévues, les convictions personnelles, tant du côté des moyens que des fins, les horizons temporels, les petits arrangements, qui relient les tâches entre elles et fondent le sens de la responsabilité. Ce sont toutes ces discussions plutôt houleuses au début, simplement critiques par la suite, que nous avons eu, faites d'étonnement, de curiosité du côté des enjeux et des raisons d'agir, qui

ont permis de les mettre en lumière, pour finalement créer une culture commune à l'aune de toutes ces différences.

Un autre exemple: l'accompagnement de l'équipe d'un musée à l'issue de 5 ans de fonctionnement. Se trouvaient réunis, pendant deux jours, tous ces métiers qui font vivre un musée : le conservateur en chef et ses adjoints, l'administrateur, l' élu en charge de la culture, le gardien en chef, les techniciens, les secrétaires.

Le projet muséal fut fondé dès sa naissance sur la base d'une valeur morale forte, à la fois principe fédérateur et horizon, en rapport avec le contexte politique local : la solidarité⁶. Nous avons proposé d'en faire le sujet d'une discussion philosophique, au cours de laquelle plusieurs participants ont avoué leur déception quant à la mise en œuvre de cette valeur. Ils invoquaient le recours à des financeurs privés, la fréquentation majoritairement étrangère à la ville, et en interne le cloisonnement entre les métiers ou l'absence de lisibilité des projets de la conservation. Nous avons questionné chacun sur le sens qu'il donnait à ce mot là, comment il vivait la solidarité chez lui ou dans la cité, comment il l'imaginait au début, comment il l' imagine à l'avenir pour le musée jusqu'où et pour quoi, ce qui lui faisait penser que telle action était solidaire et telle autre ne l'était pas. Le conservateur en chef, lui aussi, a livré ses sens personnel de la solidarité et expliqué en regard les stratégies mises en place.

En croisant ces points de vue, en observant comment chacun à l'intérieur de son métier continuait et avec quelles concessions, à donner de l'importance à cette valeur, il a été possible de passer d'une injonction morale à une éthique partagée. En effet, c'est en "dépliant" longuement ce mot de solidarité, que nous avons pu en faire un problème complexe aux solutions multiples, opérer des distinctions entre une solidarité directe et indirecte, mettre en critique tant ses acceptions idéales que les justifications réalistes, trouver des compromis. Finalement, par cette médiation philosophique, le mot "mana" redevient bien un concept, moteur de pensée et "boussole"⁷ de l'action commune.

Cette réflexion sur la solidarité, appuyée à la réflexion sur les différents métiers du musée, leur complétude ou leurs complémentarités, aura contribué à dissiper quelques malentendus et procès d'intention, retrouver un accord commun sur le sens du projet muséal, et à construire les compromis nécessaires à sa mise en œuvre.

Encore un dernier exemple :

Nous avons travaillé pendant une semaine, avec quinze maires de capitales africaines, sur le thème de la médiation comme choix politique. Au delà des techniques attendues, il nous semblait nécessaire de les entraîner dans une réflexion sur la culture de la médiation en démocratie, (valeurs, enjeux, écueils), et ce faisant de faire médiation ici et maintenant, entre toutes ces personnalités aux histoires partisans et sociétales conflictuelles. J'ai proposé que nous nous réunissions de 8h30 à 10h30, chaque matin entre nous à l'abri des micros, pour un atelier de philosophie politique. C'est une question sous forme de boutade qui a initié nos dialogues : "croyez vous qu'un maire de capitale puisse douter ?". "Dans son for intérieur, bien sûr, mais en public, certainement pas !" fut la réponse unanime à la question.

Pendant une semaine, ces grands hommes publics ont bien voulu partager leurs doutes, se questionner sur le sens de leurs choix politiques, apprendre les uns des autres, et rechercher les points d'entente sur lesquels bâtir pour l'avenir une coopération.

⁶ Toutes les entreprises se réclament de valeurs plus ou moins dogmatiques, d'une philosophie propre , qui avec le temps et par leur sens hiérarchique descendant, finissent par ne plus rien dire à ceux-là mêmes qui sont censés les incarner, ce qui n'était pas le cas ici.

⁷ Je reprends une expression chère à mon ami Gunter Gorhan, pour qui les cafés philo doivent nous permettre de retrouver notre boussole pour mieux nous orienter dans la vie et vis à vis des autres

Pour finir, nous pensons que cette médiation dans le monde du travail, menée par un tiers philosophe, “un étranger”, à la “neutralité ardente”⁸, naïf, ne comprenant pas tout ce qui se passe, n’apporte pas seulement la méthode ou les outils d’un mieux penser. Il doit avoir cette audace d’amener entre tous, entre l’homme et le travail, ces questions, qui font partie de nos humanités et de les mettre là, à ce moment où on a à décider, où on a à trancher, où on a à construire une responsabilité opérationnelle.

⁸ Selon l’expression de Roland Barthes, “un désir ardent de neutre capable de déjouer le binarisme des contraires”, dans son *Cours du collège de France*, 1977-1978, sur “Le Neutre”, Seuil IMEC

BERNARD SCHUMACHER

Cure de philosophie pour cadres : la philosophie, un « luxe » indispensable pour les cadres

Pourquoi donc entreprendre une cure de philosophie pour cadres, alors qu'on n'a déjà pas suffisamment de temps pour remplir les tâches de notre 'fonction' ? L'attitude et la réflexion philosophique permettent de lever le nez du guidon pour réfléchir en profondeur aux enjeux humains complexes auxquels le cadre est confronté en puisant dans la tradition philosophique occidentale de 2500 ans. Un tel arrêt débouche sur un engagement conscient et authentique dans la transformation de la pratique quotidienne.



Bernard Schumacher (Suisse) est maître d'enseignement et de recherche (philosophie) à l'Université de Fribourg (Suisse). Thèse de doctorat (1994) et thèse d'habilitation (2000). Ses domaines de spécialisation sont l'éthique et l'anthropologie philosophique. Il a une longue expérience dans la formation continue des adultes et il dirige un Certificat 'Cure de philosophie pour cadres' dans le cadre de la formation continue de l'Université de Fribourg. Il mène actuellement une recherche sur l'impact de la philosophie sur le management.

Publications (extraits): *Confrontations avec la mort* (Cerf 2005), *Philosophie de l'espérance* (Cerf 2000) ; co-édition : *L'humain et la personne* (Cerf 2008), *L'amitié* (PUF 2005), *Classics of Western Philosophy* (Blackwell 2003), *Sartre, Das Sein und das Nichts* (Akademie 2003), *Penser l'homme et la science* (Academic Press Fribourg 1996).

bernard.schumacher@unifr.ch

Pour la Cure de Philosophie pour cadres : <http://www.unifr.ch/formcont/fr/>

1. La philosophie nuit-elle au management ?

« La philosophie c'est une chose charmante, à condition de s'y attacher modérément, quand on est jeune ; mais si on passe plus de temps qu'il ne faut à philosopher, c'est une ruine de l'homme. »⁹ Tels sont les propos par lesquels Calliclès, homme politique issu d'une des meilleures familles d'Athènes, mettait en garde Socrate. Notre protagoniste commence par réduire la philosophie à « un savoir scolaire qui ne concern[e] plus en rien les hommes et [est] hors d'état d'éclairer la réalité dans son ensemble », pour reprendre les termes de Heidegger¹⁰. Cette attitude, fort ancienne, est devenue commune à l'aube du 21^{ème} siècle. Philosopher consisterait principalement à s'occuper d'une analyse des sources d'un penseur, du contexte de l'émergence de ses idées, de la cohérence de sa pensée à travers son œuvre, bref de confiner la philosophie dans un musée historique¹¹.

Dans un deuxième temps, Calliclès affirme que l'exercice de la philosophie, conçue comme une réflexion libre à l'égard de toute quête de l'utile dans la pratique quotidienne, fait de celui qui s'y adonne un « sous-homme » qui « cherche à fuir le centre de la Cité, la place des débats publics »¹², « sans jamais proférer la moindre parole libre, décisive, efficace »¹³. Son discours est comparé à du bavardage, « des finasseries – des délires ou paroles creuses »¹⁴.

⁹ Platon, *Gorgias*, traduit par Monique Canto-Sperber, Paris, Garnier-Flammarion, 1987, 484c, page 214.

¹⁰ Martin Heidegger, *Qu'est-ce qu'une chose ?*, Paris, Gallimard, 1971, 109.

¹¹ Avec Clive Staple Lewis, nous pourrions appeler cette attitude « le point de vue historique » : *Tactique du diable*, traduit par Brigitte V. Barbey, Neuchâtel/Paris, Delachaux/Niestlé, 1954, lettre 27, pages 135-136.

¹² Platon, *Gorgias*, 485d, page 215.

¹³ *Ibidem*, 485e, page 216.

¹⁴ *Ibidem*, 486c, page 217.

qui rendent celui qui le pratique et le vit « pire qu'avant »¹⁵. Il « mérite des coups »¹⁶ ; « on a le droit de lui taper sur la tête, impunément »¹⁷. Ce philosophe est considéré comme un fou et un idiot, à l'instar d'Apollodore dans *Le Banquet* de Platon, ou de Thalès, tombé dans un puit alors qu'il contemplait les astres : une servante, se moquant de lui, s'exclame que « dans son ardeur à savoir ce qu'il y avait dans le ciel, il ignorait ce qu'il y avait devant lui, même à ses pieds »¹⁸.

L'hostilité face à la philosophie procède d'une interrogation aussi vieille que le monde : de quoi faut-il se préoccuper afin de ne pas passer à côté de son existence en tant qu'être humain ? Ou, pour reprendre ce que Socrate considère comme « la plus belle de toutes les questions », et que Calliclès lui reproche de poser : « quel genre d'homme faut-il être ? dans quelle activité doit-on s'engager ? »¹⁹. La réponse de Calliclès, qui sera reprise par Polos dans le *Gorgias* comme par Thrasymaque dans *La République*, est très pertinente de par son actualité. Ce dont l'être humain doit se préoccuper est « d'avoir l'air d'un sage »²⁰, d'être « un homme bien vu »²¹, d'avoir « une vie de qualité, une excellente réputation et jouir de tous les autres bienfaits de l'existence »²². Il précise également que « c'est vivre dans la jouissance, d'éprouver toutes les formes de désirs et de les assouvir – voilà, c'est cela, la vie heureuse ! »²³. L'attitude de Calliclès rappelle celle de nombre de nos contemporains, qui consiste à rejeter toute activité qui ne sert à rien, c'est-à-dire dépourvues d'utilité. Une telle 'culture' cherche à instrumentaliser les activités 'libres' – y compris la philosophie – en vue de la productivité, allant jusqu'à englober les différentes sphères de la vie humaine.²⁴

Calliclès, en bon sophiste, soutient également que la rhétorique doit servir à convaincre autrui indépendamment de la vérité du discours – transformant ainsi la parole en un outil de puissance et de manipulation. Une question fondamentale se pose alors : le philosophe doit-il adopter la même attitude ? Doit-il se laisser instrumentaliser par le pouvoir ? Quelle position prendre à l'égard de Calliclès, de Polos ou encore de Thrasymaque qui soutient que le bonheur réside dans le fait d'accomplir le plus grand nombre possible d'actes injustes ? Faut-il revêtir l'habit du rhétoricien sophiste ? Nous en serions très tentés.

Platon nous propose une réponse dans les premières pages du *Banquet*. Le narrateur du récit est un personnage que les poètes et les cadres de l'époque considèrent avec dédain, le qualifiant même de fou : Apollodore. Des gens sont venus lui demander – moins par souci de vérité que par souci d'esthétisme – de raconter comment s'est déroulé la réunion où, en présence de Socrate notamment, hommage fut rendu au célèbre poète Agathon qui venait de recevoir les honneurs de la Cité. Apollodore répond qu'il faut d'abord se préoccuper de la philosophie, autrement dit qu'il faut s'arracher au 'On pense' et au 'On agit', si bien mis en évidence par Martin Heidegger et Hannah Arendt²⁵, pour commencer à penser et à agir par soi-même. Cette attitude enseigne à l'individu une certaine lucidité quant à son existence au sein de la Cité. Apollodore semble répondre aux paroles de Calliclès lorsqu'il raconte que, avant d'avoir revêtu l'attitude philosophique comme un art de vivre,

¹⁵ *Ibidem*, 486b, page 216.

¹⁶ *Ibidem*, 485c, page 215.

¹⁷ *Ibidem*, 486c, page 217.

¹⁸ Platon, *Théétète*, traduit par Michel Narcy, Paris, Flammarion, 1995 (2^{ème} édition), 174a, page 206.

¹⁹ Platon, *Gorgias*, 487e, page 219.

²⁰ *Ibidem*, 486c, page 217.

²¹ *Ibidem*, 484d, page 214.

²² *Ibidem*, 486d, page 217.

²³ *Ibidem*, 494c, page 234.

²⁴ Voir Josef Pieper, *Loisir, fondement de la culture*, traduit par Pierre Blanc, Genève, Ad Solem, 2007.

²⁵ Voir Martin Heidegger, *Être et Temps*, traduction française par François Vezin, Paris, Gallimard, 1986. Hannah Arendt, *Considérations morales*, Rivage poche/Petite Bibliothèque, 1996.

« je courais de-ci de-là au hasard m’imaginant faire quelque chose, alors que j’étais plus misérable que quiconque, à l’instar de toi [Glaucón] maintenant qui t’imagines que tout occupation vaut mieux que de pratiquer la philosophie »²⁶.

Apollodore continue :

« parler moi-même de philosophie ou entendre quelqu’un d’autre en parler, constitue pour moi, indépendamment de l’utilité que cela représente à mes yeux, un plaisir très vif. Quand au contraire j’entends d’autres propos, les vôtres en particulier, ceux de gens riches et qui font des affaires, cela me pèse et j’ai pitié de vous mes amis, parce que vous vous imaginez faire quelque chose, alors que vous ne faites rien. [...] je n’estime pas que vous êtes malheureux, j’en suis convaincu. »²⁷

Apollodore le ‘fou’ nous interroge sur la signification de l’expression ‘faire quelque chose’. Il soutient que l’être humain se caractérise principalement par l’aptitude à se laisser saisir par l’insaisissable, l’extase, la ‘folie’, l’‘ivresse’, l’‘enthousiasme’, l’étonnement – dans le contexte du *Banquet*, l’amour – parce que l’essentiel dépasse la personne et que, pour le découvrir, un lâcher prise déstabilisant est nécessaire. Il nous rappelle également que l’authentique action personnelle doit être réfléchie et soumise à un esprit critique. Il faut s’arracher à ce qu’Emmanuel Mounier appelle « la morne habitude de penser par délégation »²⁸, illustrée par l’exemple d’Adolf Eichmann. Les propos qu’Apollodore adresse à ceux « qui font des affaires » sont-ils encore valables à l’aube du 21^{ème} siècle ? Le cadre d’entreprise n’est-il pas tenté d’octroyer la valeur suprême au travail en ayant pour seule finalité la maximisation du profit, au point même de définir la personne selon des critères de performance, la réduisant aussi à son rôle et à sa fonction ? N’est-il pas également imprégné par un certain relativisme (‘toutes les opinions se valent’), au nom duquel tout questionnement sur la vérité des choses est renvoyé au musée de l’histoire ou de l’idéologie ? Lorsqu’il se réfugie dans le travail pour le travail, n’est-ce pas là se fuir soi-même ? Ce travail pour le travail n’est-il pas, paradoxalement, accompagné par une fuite de soi dans le divertissement pour le divertissement qui l’empêche de faire silence et de se demander qui il est, quelle est sa relation aux autres et au monde, quels sont les fondements de son action morale ?

2. Cure de philosophie pour cadres

La mise sur pied de la Cure de philosophie pour cadres pourrait s’inspirer des propos d’Apollodore. L’objectif n’est pas de développer un outil de pouvoir et de manipulation au service de la raison instrumentale du cadre, une boîte à outils et de recettes qu’il suffirait d’appliquer, mais d’inviter le cadre à une démarche à long terme en l’invitant à prendre du recul par rapport aux pratiques de gestion – à « lever le nez du guidon » – pour mieux habiter le quotidien qui le constitue, sans pour autant s’y laisser enfermer.

C’est ainsi qu’un groupe d’enseignants et de chercheurs en philosophie (Bernard N. Schumacher et Patrice Meyer-Bisch) et en sciences de la gestion (Eric Davoine et Paul Dembinski) de l’université de Fribourg (Suisse) a proposé en 2004 une nouvelle formation continue à destination de cadres et de chefs d’entreprises ou de toute personne ayant à exercer des responsabilités et à prendre des décisions difficiles dans un environnement complexe et changeant. Cette formation interdisciplinaire propose aux participants d’apprendre ensemble et de puiser dans une tradition philosophique vieille de plus de 2500 ans afin de renouveler

²⁶ Platon, *Le Banquet*, traduit par Luc Brisson, Paris, Garnier-Gallimard, 2001, 173a, page 86.

²⁷ *Ibidem*, 173c-d, pages 87-88.

²⁸ Emmanuel Mounier, *Manifeste du personnalisme*, Paris, Aubier, Montaigne, 1936, page 99.

leurs cadres conceptuels, particulièrement en ce qui concerne les enjeux de l'entreprise. L'objectif est d'amener les participants à une action quotidienne plus authentique et à une meilleure conscience de leurs orientations et de leurs valeurs. En quoi consiste la structure formelle de cette formation de type universitaire qui désire construire un pont entre la réflexion théorique et la pratique quotidienne du management ?

Les 'curistes' suivent *huit modules* de deux jours chacun, à raison d'un module mensuel qui prévoit 16 heures de formation et d'enseignement sur un thème spécifique. Le certificat représente 128 heures de cours, sans compter les heures de lecture des dossiers préparés pour chaque séminaire. A cela vient s'ajouter un module de *bilan transversal* de deux jours. Ces séminaires permettent d'approfondir certaines questions philosophiques directement liées au management d'entreprise :

- L'exercice du pouvoir doit-il faire l'objet de limites ? Les relations humaines se justifient-elles en dernier ordre par le principe d'une guerre de chacun contre tous ?
- Quelle place doivent prendre le 'capital humain' et le capital social dans le processus de maximisation du capital monétaire ?
- Quelles sont les finalités de l'entreprise ou de l'organisation et quelles sont leurs relations aux dimensions fondamentales de la personne humaine ?
- Comment la maximisation de la gestion du temps peut-elle s'inscrire dans une compréhension multiple de la temporalité, qui tienne compte des autres dimensions du temps faisant la richesse de l'expérience humaine ?
- Quelles sont, pour l'entreprise ou l'organisation, les bases d'une bonne communication et d'une bonne réputation ?
- Quelle place doit avoir la réflexion éthique lors d'une prise de décision économique ?
- La qualité de la relation à l'autre a-t-elle une place dans les relations de pouvoir et de concurrence ?
- Quel est le sens du travail pour une vie humaine ? Cette activité est-elle à même de réaliser la personne ou empêche-t-elle, au contraire, la réalisation de ses potentialités proprement humaines ?

Les modules ont pour méthode un va-et-vient constant entre des réflexions théoriques développées par des chercheurs du monde universitaire et des analyses de cas pratiques, parfois présentées par des personnalités du monde de l'entreprise. Construits sur des exposés de thèmes philosophiques, anthropologiques, éthiques et économiques, ainsi que sur des discussions autour de cas pratiques, les modules ont pour but l'acquisition de grilles d'analyse et de concepts philosophiques en prise directe avec la pratique quotidienne des participants. L'apprentissage vise principalement à favoriser chez les participants un travail de réflexion sur eux-mêmes, leurs grilles d'interprétation, leurs valeurs et leurs catégories de jugement. Le programme vise ainsi à développer une certaine autonomie de réflexion par le questionnement des évidences et des routines, et à développer la capacité de faire des choix fondés, en vue d'une prise de décision responsable et inscrite dans la durée. Un autre aspect important consiste à favoriser les échanges entre participants. Chacun dispose d'expériences variées et apporte un éclairage nouveau au reste du groupe. Les 'curistes' doivent en outre, dans les deux semaines qui suivent la fin du module, rédiger un bilan de module qui leur permet d'intégrer à leur réflexion et de s'appropriier les concepts et les questionnements présentés.

Aux huit séminaires vient s'ajouter un module de *bilan transversal* de deux jours. Ce module est conçu comme une session d'échange au cours de laquelle chaque participant présente la problématique et le fil directeur de son travail final de certificat qui correspond à un temps théorique de 120 heures de travail. Ce travail est basé sur une articulation entre les thèmes présentés dans les huit modules et les questionnements spécifiques à la pratique quotidienne du travail, de la prise de décisions, des relations sociales, etc. Le 'curiste' peut

opter soit pour une réflexion sur des concepts théoriques et sur des connaissances clés développés durant la formation, en approfondissant un thème traité sans implication contextuelle concrète, soit pour une recherche appliquée en menant une réflexion par rapport à un cas concret. Chaque présentation dure environ 30 minutes et est suivie d'un commentaire détaillé du professeur qui supervise le travail. Ce dernier anime ensuite une discussion entre participants et intervenants en ouvrant le questionnement sur les autres thématiques. Ce module a pour objectif de permettre à chaque participant de présenter sa réflexion personnelle et de formuler ses questionnements en liant théorie et pratique, de confronter sa réflexion à celle des autres et de mieux articuler le spécifique et le général, d'approfondir certaines questions évoquées dans les différents modules thématiques avec le recul d'expériences croisées, de construire une vision des différentes thématiques en discutant avec les intervenants.

Les 'curistes' proviennent de tous les milieux professionnels du management et possèdent une licence universitaire (un bac +4/+5) ou un titre jugé équivalent, ainsi qu'un certain nombre d'années d'expérience professionnelle. Le nombre maximum de participants est de vingt par volée afin de favoriser la qualité de l'échange. La soixantaine de participants des quatre premières volées du certificat proviennent d'horizon très divers : ils sont, par exemple, responsables des ressources humaines ou de formation d'entreprises privées ou publiques, nationales et internationales, cadres dans la fonction juridique, dans la finance et l'assurance, dans des institutions de formation supérieure, dans la communication et les mass médias, dans des ONG nationales et internationales, dans l'industrie, dans le domaine de la santé, dans divers services de l'Etat. Outre les participants réguliers du Certificat qui suivent l'ensemble des modules, chaque module reste ouvert hors certificat à d'autres participants qui ne sont intéressés que par une thématique particulière : une soixantaine de professionnels ont ainsi participé de manière plus isolée aux divers modules.

Après avoir présenté un plan général du Certificat, permettez-moi d'aborder très rapidement un de ces modules consacré à une question fondamentale posée par Aristote : l'homme vit-il pour travailler ou travaille-t-il pour vivre ?

3. Le sens du travail et celui de la vie

La question du sens du travail en lien avec celui de la vie humaine n'a cessé d'accompagner la pensée humaine. Le dernier module de la 'Cure' aborde cette difficile question à partir d'une des questions les plus fondamentales que l'homme contemporain occidental a, paradoxalement, mis tant d'énergie à éliminer de son discours : celle de sa mort.²⁹ Ce faisant, on a de fait éliminé le discours sur le sens ultime de la vie humaine. La réflexion sur le sens du travail dans le contexte plus large du sens d'une vie humaine limitée par la mort est abordée aussi bien par des intervenants philosophes que par un spécialiste en relations humaines qui traite du problème de la souffrance au travail³⁰, ainsi que par un spécialiste en histoire des idées qui présente l'évolution de l'idée du travail, surtout dans le contexte de la relation entre le travail et la vie privée ou familiale. Ces interventions de type plus académique sont accompagnées d'une présentation d'un cas particulier par un cadre de l'industrie.

Les participants sont introduits à la problématique du sens du travail, et plus spécifiquement de leur travail, à partir d'extraits d'un philosophe en questionnant, d'une part,

²⁹ Voir Bernard N. Schumacher, *Confrontations avec la mort. La philosophie contemporaine et la question de la mort*, Paris, Cerf, 2005.

³⁰ Voir Eric Davoine, « Outsourcing et externalisation de la souffrance : une étude de cas » dans I. Brunstein (éd.), *Stress professionnel au-delà de nos frontières*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, 1999, pages 45-63.

la nécessité de rechercher des occupations toujours plus laborieuses, de travailler jusqu'à la mort et, d'autre part, le travail en vue de ne rien faire, du repos. La mise en commun permet non seulement de développer la conceptualisation d'un certain nombre de termes à partir de la réflexion théorique et du vécu des participants, mais aussi de s'interroger sur le sens du travail, le vivre et le survivre, ainsi que sur des thèmes liés comme le divertissement et le loisir, l'œuvre, l'aliénation ou l'accomplissement par le travail. Une telle problématisation permet de décentrer les participants et de les amener, en partant de leur propre expérience, à réfléchir sur le travail humain et son sens, qui vise à l'universel. Ce décentrement s'opère par l'intermédiaire du texte et, plus particulièrement, d'extraits de textes philosophiques appartenant à différentes écoles de pensées, de Platon à Marx, en passant par Aristote, Kant ou Arendt. Ces textes développent plusieurs manières de voir le travail : premièrement, comme la transformation de la nature pour l'adapter aux besoins de l'être humain en vue de sa survie ; deuxièmement, comme la transformation de l'être humain lui-même, dans la mesure où le produit de son travail exprime son projet intentionnel, à savoir une certaine 'objectivation' de soi-même dans l'œuvre ; troisièmement, le travail permet le développement de certaines facultés humaines, voire même l'accomplissement de l'être humain comme tel ; quatrièmement, le travail peut cependant déposséder l'être humain de lui-même. Le séminaire discute pareillement de la tension entre la nécessité du travail et l'exigence d'un véritable loisir qui se distingue du divertissement pour mener une vie pleinement personnelle.

La lecture des textes ne s'apparente pas à une lecture de type 'séminaire universitaire', mais l'utilisation du texte a pour finalité d'amener le lecteur à une déstabilisation et un approfondissement des concepts employés lors de son engagement quotidien sur son lieu de travail. Pour ce faire, l'intervenant alterne le dialogue avec et entre les participants, la lecture commentée des extraits de textes, l'exposé magistral, le travail par petits groupes avec une mise en commun dans le plenum. Il s'agit d'être attentif au juste milieu entre les cours magistraux donnés par des universitaires – qui 'nourrissent' les participants (selon leurs dires) – et la réflexion entre participants, comme de toujours faire le lien avec la pratique quotidienne du monde du travail en général et de celui des curistes.

4. Apports spécifiques de la cure

Pour terminer, je souhaiterais mentionner ce qu'une telle formation philosophique peut bien apporter aux curistes. Pour y répondre, le plus simple est de leur donner la parole. Eric Davoine et moi-même venons de conduire une étude auprès des anciens curistes, qui fera prochainement l'objet d'une publication détaillée. Nous leur avons soumis un questionnaire de 26 questions en leur demandant de décrire, entre autres, les raisons qui les ont poussés à entreprendre une telle formation et les résultats de cette pause réflexive.

Il est d'abord intéressant de noter que la tension entre la réflexion théorique de niveau académique rendue accessible à un non-spécialiste et l'expérience du terrain des praticiens a été perçue comme un point fort de la formation, et décrite comme « extrêmement positive ». Cet équilibre, qui n'est certes pas facile à maintenir et qui est systématiquement renégocié, permet d'approfondir les thèmes traités. Il est perçu comme une grande richesse aussi bien pour les curistes que pour les intervenants, qui ont ainsi l'occasion d'ancrer leurs réflexions théoriques dans la pratique. Les curistes soulignent l'importance de garder les pieds sur terre, tout en exigeant une approche théorique de problèmes très concrets. Nous touchons ici un point central de l'attitude philosophique, qui consiste à prendre de la distance par rapport au quotidien tout en ancrant sa réflexion dans ce quotidien, ou, dit autrement, à faire en sorte que la réflexion porte sur ce quotidien sans qu'elle ne s'y laisse enfermer. Outre ce va-et-vient entre la théorie et la pratique, on peut également mentionner l'apport très positif de la

transversalité, puisque cette cure permet de relier la philosophie et le management dans l'étude d'un même problème.

En deuxième lieu, il faut rappeler que les participants ont suivi, avant de s'inscrire à la Cure, de nombreux cours qu'ils décrivent communément comme des « boîtes à outils ». Tout en reconnaissant leur valeur et leur légitimité, ils soulignent que ces formations se contentent de donner des réponses toutes faites au nom de l'efficacité et ne proposent pas une recherche et une réflexion en profondeur sur toute une série de questions anthropologiques et éthiques. Enfin, on peut également mentionner que les curistes jugent important de se libérer de leur quotidien pratique deux jours toutes les cinq à six semaines pour suivre un module. Cela leur permet en outre d'exercer, en l'approfondissant, cette attitude philosophique tout au long d'une année. Pour terminer, je souhaiterais donner la parole aux participants de la Cure (colonne de droite) que j'accompagnerai de quelques thèses d'analyse des commentaires (colonne de gauche).

Participants Thèses d'analyse	Participants
(1) La Cure permet - une ouverture - une prise de hauteur - une réflexion sur le pourquoi du pourquoi, sur le sens	« c'était prendre le temps de réfléchir, se donner du temps, réserver un espace temps pour réfléchir au sens » « On a tellement l'habitude des formations « boîtes à outils ». Je voulais quelque chose d'académique, une réflexion, c'est ça qui me manque dans ces formations. » « c'est une autre approche, une autre attitude, un autre rapport aux choses » « C'est une ouverture d'esprit » « du recul, de la distance et de la prise de hauteur. [...] Un peu de recul, on est moins tête baissée dans les choses. » « j'avais besoin d'avoir une réflexion plus profonde, un échange plus profond » « ça peut désécuriser les gens mais dans le bon sens du terme, c'est-à-dire amener à réfléchir de manière plus large et puis surtout montrer qu'il y a des gens [les philosophes] qui ont réfléchi à des choses dont on croit avoir la primeur et cela me fait aussi plaisir de voir qu'il y a des questions fondamentales qui sont débattues de façon fondamentale et de voir qu'on n'a pas attendu Harvard Business School pour... ça met un peu d'humilité.» « ça apporte un certain recul, une certaine réflexion, une certaine discipline dans la pensée et dans l'argument mental et dans le dialogue avec autrui, que ça soit le supérieur ou les collaborateurs. » « la remise en question sur soi et le monde [...] ça a élargi ma vision des choses » « dans l'évolution qu'a pris la société ces dernières années, il manque fondamentalement la dimension philosophique... c'est trop utilitaire, et le sens est perdu et c'est préoccupant »

(2) La Cure permet - Une habitude du questionnement - Une profondeur des réflexions	« prendre l'habitude de questionner. Pas juste pour questionner, mais d'essayer de trouver les bonnes questions » « ça a augmenté la largeur de ma réflexion dans l'appréhension des problèmes, que ça soit des problèmes de l'être humain ou des pratiques professionnelles » « de pouvoir donner de l'épaisseur aux réflexions qui sont très souvent linéaires dans l'entreprise » « j'ai trouvé qu'il y a une énorme exigence [par rapport à la philosophie] en terme de construction, de raisonnement, de réflexion, de cohérence dans la réflexion d'impasses à certains moments, de besoin donc de se positionner je trouve terriblement exigeant, plutôt que de se satisfaire d'un fast food intellectuel » « ça apporte des questions et des pensées ou des suites à des questions dans le dialogue ou la réflexion sur des points très fondamentaux, de recentrer la fonction management sur les questions fondamentales »
3) La Cure permet - Une meilleure connaissance de soi-même - Un meilleur engagement au travail	« trouver des pistes pour être plus présente et adéquate sur le terrain » « avec une forme de sérénité, je pense qu'on est plus efficace » « c'est que maintenant je le fais d'une façon plus consciente » « la cure de philosophie a vraiment été une cure pour moi de jouvence au niveau professionnel. Elle m'a simplement permis de réaliser qu'il y a 2500 ans les situations étaient les mêmes et qu'il fallait dédramatiser tout ça » « le fait d'être amené à me remettre en question, réfléchir à ses propres inspirations, et puis pour ceux qui n'avaient pas encore fait l'exercice, apprendre à mieux se connaître soi-même » « une meilleure compréhension du monde et de soi-même. Et donc de son rôle en tant que manager et être humain » « j'aborde les choses de façon beaucoup moins technocratique, justement en étant un peu plus distant. »
4) La Cure permet - Un regard critique sur ses pratiques - Un regard critique constructif	« je pense que je deviens encore plus critique » « une capacité de regarder de façon critique, mais vraiment dans le sens positif et noble du terme, l'entreprise, les méthodes, le management. [...] On vit dans un monde où il y a un manque cruel de capacité critique, de prise de distance, de remises en question » « remettre en cause une formation standardisée de management » « j'ai senti beaucoup de liberté dérangeante dans la

	<i>cure de philosophie pour cadres et je continue à être dérangé. [...] il y avait pour moi un besoin de pousser la réflexion plus loin avec d'autres éclairages »</i> <i>« c'est quelque chose de relativement déstabilisant, il faut être peut-être à une période de sa vie où on a envie d'être déstabilisé, ou on l'est déjà et on veut chercher les questions »</i> <i>« d'accepter de se remettre en cause »</i>
--	--

5. Conclusion

Malgré l'apport indéniable d'une telle formation, la philosophie doit constamment veiller à ne pas perdre sa spécificité propre qui est de se remettre en question. Tout en étant profondément au service de la Cité et de la personne, la philosophie ne doit pas perdre de vue sa profonde liberté à l'égard de la raison instrumentale et opérationnelle pour qui la productivité et la performance expriment la plus haute vertu et l'objectif social, et pour qui la personne se définit comme « désengagée »³¹ et performante. Cette attitude revendique la mise sur pied d'activités dites libres qui constituent le fondement d'une véritable culture du loisir dans le sens ancien du terme.³² Une telle culture du loisir – contrairement à celle du divertissement pour le divertissement – soutient la légitimité et la nécessité d'activités dite 'libres' pour l'épanouissement de la personne et de la communauté. Ces activités ne sont pas soumises en soi aux critères de productivité et de rentabilité. Leur promotion permet à l'être humain de prendre conscience qu'il n'est pas réductible, quant à son être même, à la performance et au rendement, à un rôle ou à une fonction spécifiques. Bien que ces deux attitudes – pensée instrumentale et pensée méditante³³ – soient complémentaires et nécessaires à une existence pleinement personnelle, une approche philosophique du management ne peut néanmoins pas se laisser phagocyter par les arts serviles sans par là même renier ce qu'elle est dans son essence. Si elle devait le faire, elle ne deviendrait qu'un instrument parmi d'autres au service de la raison instrumentale qui lui dicterait en quelque sorte le contenu de la réflexion sur le sens des actions humaines et sur sa signification anthropologique. La philosophie se transformerait en instrument de pouvoir, sonnait le glas même d'une authentique réflexion libératrice. Si la philosophie se doit d'être au service de la Cité, y compris de ceux qui s'occupent du management, elle ne peut le faire qu'en restant fidèle à ce qu'elle est, à savoir un art profondément libre. C'est dans ce sens que la philosophie n'est pas « une ruine pour l'homme », comme le soutenait Calliclès, mais plutôt un luxe indispensable du management.

³¹ Charles Taylor décrit la personne moderne comme « un sujet ponctuel désengagé exerçant la maîtrise instrumentale » : voir *Les sources du moi. La formation de l'identité moderne*, traduit par Charlotte Melançon, Paris, Cerf, 1998, 230. Voir François-Xavier Putallaz et Bernard N. Schumacher (éds.), *L'humain et la personne*, Paris, Cerf, 2008 avec une préface de Pascal Couchepin, président de la Confédération helvétique.

³² Voir Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, traduit par Georges Fradier, Paris, Calmann-Lévy, 1983. Josef Pieper, *Le loisir, fondement de la culture*.

³³ Voir Martin Heidegger, « Sérénité » dans *Questions III et IV*, traduit par André Préau, Paris, Gallimard, 1990, pages 131-148.

DAMIEN GOY

Quelle place pour la philosophie dans un projet de mise en place d'un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ?



Damien Goy (France) est directeur du contrôle interne dans un groupe international de services, auteur d'un blog sur le risque et l'éthique.

damien-goy@laposte.net

www.riskagora.net

En 2008, mon groupe m'a confié la responsabilité de structurer et d'animer les démarches de contrôle interne, de gestion des risques et d'éthique sur l'ensemble de son périmètre (activités de services avec 25 000 personnes et 300 filiales dans 50 pays). Fondé sur la conviction que le succès de ces projets reposait avant tout sur une bonne conceptualisation et définition, ainsi que sur une très bonne appréhension des facteurs humains, plus que des facteurs techniques (outils, méthodologies...), je me suis appuyé en particulier sur la philosophie, l'objectif in fine étant, face à l'incertain, de maîtriser ses activités et d'anticiper autant que possible.

Je vais donc aujourd'hui vous faire partager quelques moments de rencontre entre la philosophie et le management, en espérant confirmer, voire ouvrir quelques pistes (ce sont autant de possibilités de missions pour un philosophe s'intéressant au monde de l'entreprise). Ce colloque de philosophie organisé par l'UNESCO concentre son attention sur les nouvelles pratiques ; aussi, je me limiterai à peindre un tableau impressionniste des aspects de gestion et de philosophie et m'attacherai plus à la dynamique d'une rencontre : celle du manager et du philosophe.

Contrôle interne et gestion des risques : de quoi s'agit-il ?

Un risque est un événement susceptible de menacer la réalisation des objectifs de l'entreprise et/ou d'affecter significativement l'organisation. La gestion des risques vise à identifier ces événements possibles et à définir une stratégie de gestion : accepter le risque (et le suivre), l'éviter (en sortant de la situation exposante), le réduire (par exemple par des mesures organisationnelles, dites de « contrôle interne »), ou encore le partager (en souscrivant une police d'assurance).

Le contrôle interne relève plus des mesures de réduction et d'élimination des risques au travers de la structuration du dispositif organisationnel. Un tel dispositif peut se traduire concrètement par des procédures, des chartes éthiques ou de déontologie, des formations, de la communication et donc des discours, des outils (informatisés ou non) d'(auto-)évaluation et de partage des connaissances, des plans d'actions, un suivi des occurrences (ou actualisation) des risques, etc.

En quelque sorte, organiser son contrôle interne et gérer ses risques revient à vouloir maîtriser l'incertain ... mais, selon l'expression consacrée, avec une assurance raisonnable.

La montée en puissance de la gestion des risques et du contrôle interne

La gestion des risques et le contrôle interne ne sont ni une nouveauté ni une invention du monde de l'entreprise. Sans être ainsi dénommés, ils ont probablement toujours été une préoccupation, à des degrés divers, de l'homme développant des activités en groupe, que ce soit dans le domaine civil, militaire, social... L'origine du mot « risque » remonterait au développement des assurances maritimes en Italie au XIV^{ème} siècle mais nous pourrions presque en faire remonter le principe à l'Odyssée d'Homère avec Ulysse cherchant à éviter Charybde et Scylla.

Néanmoins, aussi anciennes soient ces préoccupations, il semble que notre décennie en ait fait une impérieuse nécessité de toute bonne gestion. Elle n'a pas hésité pour cela à développer un important arsenal juridique :

- Les réglementations relatives à la sécurité (nucléaire, chimie...);
- Les réglementations relatives à la sécurité financière suite à de grandes faillites ;
- La mise en jeu plus fréquente de la responsabilité pénale des dirigeants.

Bien entendu, certains événements ont poussé dans ce sens :

- La mondialisation avec la complexification, l'augmentation et l'accélération des flux d'échanges (informations, marchandises...), laquelle perturbe probablement les grilles de lecture du monde et augmente le flou et l'incertitude ;
- Les faillites de grandes entreprises comme Enron et Andersen (2001) ou de Lehman Brother (2008) ainsi que des scandales comme les pertes de trading de la Société Générale ou des Caisses d'Epargne.

Aujourd'hui, la presse et le politique, à chaque erreur de gestion fatale, mettent largement en avant le contrôle interne et la gestion des risques. Mais, comment expliquer ces défaillances malgré les dispositifs lourds en place (la Société Générale était réputée pour son dispositif de contrôle interne...) ? Ne manque-t-il pas seulement l'esprit quand est présente la lettre ?

Ma relation à la philosophie

Diplômé de l'école de management de Rouen et d'un DESS de l'Université Paris-Dauphine, ma carrière professionnelle a démarré dans le conseil et l'audit et s'est poursuivie dans le monde de l'entreprise où j'ai successivement occupé les fonctions de chef de projet Organisation/Système d'information, d'auditeur interne puis de directeur financier avant d'occuper ma fonction actuelle.

Mon expérience de la gestion et des organisations (quatorze ans) est donc prépondérante par rapport à ma formation initiale en philosophie, réduite à des cours de Terminale. En fait, ma relation à la philosophie s'est construite progressivement en dehors des bancs de l'université ; progressivement, car je voyageais d'une discipline à l'autre au gré de ma curiosité. Ce nomadisme m'a amené à vouloir jeter des ponts entre les domaines et les disciplines, ou, du moins, de créer les conditions d'une ouverture, d'une compréhension réciproque. C'est dans cet esprit que j'aborde, depuis, la philosophie et le management.

Mon action dans ce sens se prolonge sur internet au travers d'un blog, l'Agora du Risque (<http://www.riskagora.net>) : j'y parle de risque, de maîtrise, de contrôle interne, de

prospective, d'éthique, de responsabilité sociétale des entreprises (conjuguer croissance et sens face à l'incertain... et y invite très régulièrement la philosophie.

Ce temps consacré à la philosophie dans mes activités personnelles ne me déconnecte pas de l'impérieuse nécessité de l'entreprise d'être concret, pragmatique et d'avancer ; au contraire, je pense être plus efficace. Ma pratique philosophique consiste principalement dans la lecture d'ouvrages de philosophie qui alimentent ma réflexion et orientent mon action.

Moment de rencontre n°1 : à quelle connaissance du risque peut-on prétendre ?

Dans mes projets, il m'a paru important de savoir à quel type de connaissance l'on peut prétendre en matière de risque afin, d'une part, d'être pertinent dans le choix des solutions techniques et, d'autre part, de définir le contenu d'éventuelles formations.

A titre d'exemple, si vous estimez qu'il ne peut y avoir de connaissance des risques indépendante de celle des événements passés, vous mettrez alors l'accent sur des outils de collecte et de calcul statistique, ce qui peut nécessiter une organisation spécifique et parfois coûteuse pour alimenter les systèmes. Cette approche peut se justifier tout particulièrement à l'échelle d'une population : le poids du collectif amène les hommes à conserver, au cours du temps, de troublantes similitudes de comportements qui les conduisent, placés devant des situations comparables, à réagir de manière quasi identique et par conséquent prévisible.

La lecture d'ouvrages de philosophie, particulièrement de philosophie morale, de philosophie de l'action et d'épistémologie, m'a permis d'approfondir ma réflexion sur ce thème et d'orienter mes décisions, comme je vais essayer de vous le montrer.

Lorsque l'on parle de risque, on parle implicitement de connaissance ou de vision de l'avenir. Il y a deux erreurs extrêmes à ne pas commettre : se dire qu'on ne peut rien faire puisque c'est imprévisible ; à l'inverse vouloir construire des réponses pour tous les scénarios (Patrick Lagadec, *Le Monde*, 11déc. 2001). Une troisième erreur serait comme l'indique, dans la revue *Esprit*, Jean-Pierre Dupuy de se contenter du seul calcul probabiliste. Dans le cas des catastrophes, son domaine de prédilection, ce calcul n'est d'aucun secours puisqu'il s'agit de multiplier une probabilité infinitésimale par des conséquences infinies. Sur ce sujet de la pensée du calcul qui domine l'époque moderne, Hannah Arendt indiquait : « Son rationalisme est irréel, son réalisme est irrationnel, ce qui revient à dire que le réel et la raison ont divorcé ». Pour d'autres auteurs comme Michel Onfray, cela revient en fait à répéter cette erreur qui consiste à « soumettre la multiplicité insaisissable à l'unité facilement maîtrisable » (Michel Onfray, *Théorie du voyage*).

On en revient en fait à ce sentiment de maîtrise que procure l'équation mathématique ; mais, là encore, dans son livre *Condition de l'homme moderne*, Hannah Arendt rappelait cette imprévisibilité d'autant plus dramatique qu'elle s'associe à l'irréversibilité : « la frustration triple de l'action — résultats imprévisibles, processus irréversibles, auteurs anonymes — c'est presque aussi ancien que l'Histoire écrite. On a toujours été tenté, chez les hommes d'action non moins que chez les hommes de pensée, de trouver un substitut à l'action dans l'espoir d'épargner au domaine des affaires humaines le hasard et l'irresponsabilité morale qui sont inhérents à une pluralité d'agents ».

Par leurs travaux sur la complexité et l'irréversibilité des phénomènes temporels, Edgar Morin, Ilya Prigogine ou Abraham Moles montrent l'existence d'une incertitude irréductible.

L'impossibilité d'avoir des certitudes, quant à l'avenir, déroute l'action de l'homme et ce dernier n'a de cesse de trouver des solutions ; il s'agit peut-être là du vieux rêve prométhéen de l'homme moderne, bien ancré dans notre culture : pouvoir changer les choses, soumettre le

cours du monde à ses idées, en un mot prévoir. Même si un grand pas a été franchi avec la reconnaissance d'une incertitude irréductible, elle n'est néanmoins pas encore vraiment acceptée dans la pratique. Cependant cette reconnaissance est le point de départ pour la recherche de nouvelles approches.

En ce qui me concerne, parmi les auteurs cités, j'ai été particulièrement sensible aux nombreuses préconisations relevant plus du comportement que de la connaissance.

C'est ainsi que, face à cette impossibilité d'une connaissance certaine des événements futurs, je suis revenu pour l'instant à la voie, ouverte, il y a fort longtemps, par les grecs anciens, et plus particulièrement Aristote et sa conception de la prudence (*phronêsis*).

La prudence, c'est l'art de choisir et d'agir comme il convient (après délibération, la *boulê*), dans le monde tel qu'il est, en tenant compte de ce qu'on sait, et même de ce qu'on ignore. La prudence porte donc sur ce qui peut toujours être autrement qu'il n'est, le contingent ; elle est donc la vertu cardinale de l'action, possible également dans le seul horizon de la contingence.

La prudence, ce n'est donc pas l'art d'éviter les dangers ; c'est l'art de les mesurer, de les évaluer, de les diminuer, et de les affronter quand il le faut. Ici, la prudence devient presque synonyme de gestion des risques ; faut-il alors la considérer comme une vertu et l'enseigner comme telle ? Comment enseigner une vertu ? Le peut-on (sous cette forme ou une autre) ?

Avec une considération de ce type, on s'intéresse alors moins aux caractéristiques des savoirs, opinions ou croyances qu'aux qualités de caractère de celui qui connaît. Faut-il interroger les garanties du savoir ou de celui qui les porte ? Je suis ainsi revenu aujourd'hui à la philosophie contemporaine et aux approches de philosophes comme Elizabeth Anscombe, Peter Geach ou Alasdair MacIntyre sur l'éthique des croyances ou l'épistémologie des vertus.

Ainsi, et pour illustrer mon propos, vous aurez certainement relevé dans les différentes analyses consacrées à la crise financière et économique, le poids accordé à la confiance ; certains parlent même de crise de confiance. Le politique ne cherche-t-il pas aujourd'hui à restaurer la confiance dans le système bancaire ? Nombreux sont ceux qui géraient leurs risques en anticipant l'infailibilité des banques et de l'Etat...

En conclusion, l'action et les approches du risque doivent-elles faire le deuil de la vérité et s'orienter vers une éthique du comportement, de la vertu ? Le problème ne serait plus alors de prévoir l'imprévisible, mais de faire évoluer les comportements et de s'entraîner à lui faire face.

Il y a ici un véritable travail de recherche à mener ; son lieu est peut-être plus celui de l'université. En attendant, des organisations, entreprises ou non, doivent se positionner. Les philosophes peuvent les y aider.

Moment de rencontre n°2 : comment déployer le projet et la démarche

La philosophie m'a aussi aidé au moment où il m'a fallu déployer le projet et la démarche. Lorsque je parle ici de déploiement, cela ne recouvre pas la logistique du projet mais sa présentation et son appropriation par les hommes ; il s'agit en fait de la phase la plus difficile, puisque l'on vise en fait une modification des manières de travailler. Je ne mentionnerai que deux enjeux possibles d'une telle conduite du changement :

- Ne plus imaginer le risque dans un futur improbable mais le penser au présent pour aboutir à une action présente ;
- Clarifier les termes pour éviter le rejet et susciter l'intérêt.

Dans la partie introductive de cet exposé, parmi toutes les approches qui permettent d'obtenir une évolution des attitudes face au risque, j'ai mis en avant le poids prépondérant des mesures réglementaires.

Concernant le contexte organisationnel de mes projets, il est nécessaire de garder à l'esprit que mon groupe privilégie une logique de décentralisation et de responsabilisation. Même si ma démarche est initiée au niveau central, il n'est néanmoins pas question de se substituer aux différents décideurs locaux, bien au contraire : chacun reste maître de ses activités et des risques mais doit le faire de manière plus construite et en rendre compte. Il n'est dès lors pas envisageable de ne recourir qu'à des mesures « réglementaires ».

Comment faire prendre en compte concrètement l'hypothétique au décideur sans contrainte externe (en particulier légale) ? Dans le quotidien, le manager-responsable est submergé et pressé, dans tous les sens du terme ; je l'ai personnellement vécu. Tout ceci ne veut pas dire que le manager ne connaît pas ses risques (en particulier les grands professionnels de nos métiers) mais qu'il se laisse absorber par d'autres priorités et ne prend pas le temps de les gérer, de s'y préparer. Les exigences concrètes du moment prennent le pas : il faut réagir et vite.

Cette prise en compte est d'autant moins évidente que le fait de gagner de l'argent obscurcit le jugement et réduit la capacité à douter (idée avancée par un auteur comme André Orléan) ; il souligne également l'impossibilité à faire émerger des positions contrariantes dans un contexte d'euphorie ; l'opinion du collectif est telle que toute voix discordante est disqualifiée (cela rappelle le grand drame de Cassandre).

La pratique confirme aussi que souvent les risques qui s'actualisent sous la forme d'effets catastrophiques, résultent d'une accumulation de petits erreurs au quotidien, de banalités (c'est toute la difficulté du redressement de certaines entités en pertes où il n'y pas une cause unique).

Le sujet est complexe ; je n'ai pas encore de réponse ou de solution (et il n'y en a peut-être pas) mais, pour l'instant, je fais le pari de dispositifs techniques légers et peu intrusifs et, surtout, de la pédagogie (actions de formation et de communication) ; je pourrai éventuellement parler d'un travail d'éthique du comportement : maintenir sa capacité à douter, rester ouvert aux signaux faibles...

Il suffit de se croire à l'abri de tout danger pour qu'il vous tombe dessus.

J'ai évoqué aussi la nécessité de clarifier la terminologie du contrôle interne et de la gestion de risque et ainsi éviter de nombreuses approximations : la clarification conceptuelle pour une action mieux structurée et ciblée.

A titre d'exemple de cette problématique du choix des mots, je donnerai l'exemple du terme de « contrôle » lequel, en français, entache l'expression « Contrôle interne » d'une connotation négative et de préjugés. En effet, contrairement à l'anglais, le terme renvoie plus à la notion de vérification que celle de maîtrise ou de pilotage. De ce fait, il tend à créer une réaction de rejet, et ce d'autant plus qu'il véhicule une idée d'extériorité (la vérification est l'affaire d'une instance extérieure à l'entreprise) ; or, le contrôle interne relève avant tout de la responsabilité de chaque manager dans son périmètre ; il ne doit surtout pas être en dehors.

Ces différences d'interprétation peuvent être encore plus fortes lorsque l'on considère d'autres pays ou cultures.

Moment de rencontre n°3 : le choix d'un outil informatique

La rédaction du cahier des charges pour le choix d'un outil informatique est le seul chantier que j'évoquerai. Cela consiste en fait à définir clairement les besoins vis-à-vis du futur outil afin d'assurer une intégration cohérente avec l'environnement technique, humain et les orientations retenues. Cette étape de définition-clarification-formalisation est essentielle : un outil informatique peut être tout autant un formidable levier d'efficacité et de changement qu'un frein et une contrainte si le besoin a mal été défini, voire peut ne pas être utilisé.

Ainsi, et à titre d'exemple, mes différentes incursions philosophiques m'ont permis d'une part de faire le tri parmi les définitions officielles et leurs éventuelles incohérences, et, d'autre part, de retenir plusieurs idées clefs et structurantes pour l'outil informatique :

- La notion de risque est fortement liée à celle d'objectif ;
- La gestion des risques et le contrôle interne, à l'image de la « prudence » d'Aristote, vise à identifier les risques qui menacent les objectifs et finalités principaux, de les évaluer autant que possible, de les diminuer et de les affronter, de les assumer quand il le faut ;
- La gestion des risques ne semble pas pouvoir prétendre à un savoir absolu ; elle relève beaucoup du comportement.
- Il ne s'agit pas de mettre l'entreprise à l'abri de tous les dangers ;
- Le contrôle interne est un dispositif organisationnel permettant de réduire l'exposition aux risques ; il vise la maîtrise.

Sur la base de ces quelques idées, j'ai fait plusieurs choix concernant l'outil informatique :

- Permettre d'identifier et de gérer en liaison quatre objets différents : objectif, risque, objectif de contrôle et bonne pratique de maîtrise (l'objectif de contrôle vise les facteurs de risques ; la bonne pratique est la mesure organisationnelle). L'outil crée une obligation technique de recourir à cette « grille » de lecture, ce qui amènera progressivement les utilisateurs à y recourir dans le feu de l'action (cela s'accompagne également de formations sur le sujet).
- Le rattachement à la notion d'objectifs permet également de limiter la taille des référentiels de risques et de bonnes pratiques en se concentrant sur les objectifs prioritaires et leurs risques.
- Accepter qu'il n'existe pas de modèle mathématique des risques m'a amené à écarter toutes les fonctionnalités lourdes et systématiques de collecte et de traitement statistiques ; néanmoins, je me suis assuré de fonctionnalités pour gérer la connaissance ; en effet, pas de vision du champ des possibles sans rétrospective, sans retour sur le temps passé et sur la connaissance de l'organisation. Sur ce point, il reste néanmoins difficile d'éviter la pollution informationnelle ; il faut apprendre à trier le bon grain de l'ivraie.
- Retenir l'idée que la gestion des risques relève avant tout du comportement individuel et donc de la responsabilité des managers sur le terrain m'a amené à préférer les outils de partage et d'auto-évaluation, plus que ceux soutenant un contrôle permanent central.

Pour finir, il faut savoir que les développements de logiciels informatiques s'appuient sur ce que les professionnels appellent des modèles conceptuels de données ; à mon sens, en élaborer

un, relève presque d'un exercice de philosophie. Ainsi, même si l'informatique n'est pas souvent associée à la philosophie, des philosophes peuvent être pertinents sur ce type d'analyse.

Moment de rencontre n°4 : la définition d'une charte éthique

Le document que je cherche à élaborer, puis déployer, et que j'appelle pour l'instant « Charte éthique », répond à une double finalité :

- une finalité normative, non pas dans l'idée de juger des actions, mais pour affirmer une volonté de conformité aux lois et règlements des pays où nous opérons et récuser certains comportements ou pratiques.
- Une finalité évaluative pour aider le décideur à trancher là où il n'y pas une position claire de l'entreprise (loi, procédure...) mais où l'on souhaite assurer une cohérence avec les objectifs de l'entreprise et sa stratégie des risques.

Il n'est pas classique de trouver la charte éthique portée au sein d'une démarche de contrôle interne et des risques mais il ne faut pas perdre de vue qu'une charte éthique participe de la bonne maîtrise des activités. Il ne s'agit pas néanmoins de prétendre accéder à la maîtrise des événements mais plus d'assumer et d'affronter l'incertitude et l'imprévisibilité (voir à ce titre le récent livre de Pierre Caye : Morale et chaos - Principes d'un agir sans fondement). En outre, pour asseoir la légitimité de ce projet et englober les différents enjeux, j'ai constitué une équipe projet associant les autres parties prenantes directes de la direction : les ressources humaines, le juridique et le développement durable.

En raison de nombreuses divergences entre philosophes sur les notions d'éthique, de morale, de déontologie,...j'ai pris le parti de moins m'attacher à la dénomination, de retenir le terme le plus en vogue et de me focaliser ainsi sur le contenu. Sur cette base, j'ai commencé par faire réfléchir le groupe de travail sur les notions de responsabilité et de décision en m'appuyant sur :

- La présentation de deux cas concrets courants et extrêmes pour illustrer deux grands positions philosophiques en matière de responsabilité : convictions et conséquences.
- L'identification de sept dimensions dans la prise décision pour cerner le champ visé par la charte (approche inspirée d'une division en quatre ordres de A. Comte-Sponville) : possible/impossible ; légal/illégal ; conforme/non conforme (proche de la précédente dimension, il s'agit ici de la conformité aux procédures internes, aux délégations de pouvoirs, aux fiches de postes, aux budgets...) ; bien/mal (dimension morale) ; pertinent/non pertinent (dimension de l'efficacité - cohérence entre les objectifs et les moyens mis en œuvre) ; risqué/non risqué (dimension de l'anticipation) ; bon/mauvais (dimension éthique : là où il n'y a pas de position explicite et/ou des ambiguïtés existent, ce qui relève du jugement personnel, ce à quoi l'entreprise donne de la valeur).

Cette étape a permis aux participants de bien prendre la mesure des enjeux d'une charte et sa portée.

Au-delà de cette première étape déjà réalisée, il est possible d'identifier d'ores et déjà d'autres moments avec un contenu philosophique, en particulier, l'élaboration du contenu, le choix de valeurs.

L'entreprise peut-elle avoir des valeurs ? Je ne me positionnerai pas ; je pense néanmoins avoir montré que certaines approches de l'entreprise s'inscrivent dans une certaine vision du monde et que pour garder une certaine cohérence certaines valeurs sont nécessaires ; dans mon cas particulier : la prudence, la confiance, la responsabilité, la loyauté. Certes, elles ne se décrètent pas mais les identifier et les nommer est une première étape vers leur diffusion.

Une fois la charte rédigée et diffusée, il ne faut pas perdre de vue que l'éthique est un processus de questionnement ; dans ce sens, il peut être intéressant de prévoir des formations, des groupes de travail sur certains thèmes.

Moment de rencontre n°5 : une éthique de ma démarche de contrôle interne et de gestion des risques

Dans mon exposé, j'ai, à plusieurs reprises, eu recours à la notion de « dispositif ». En faisant des recherches sur les définitions possibles de ce terme, j'ai lu un paragraphe de Michel Foucault qui, sans le définir, le cerne :

« Ce que j'essaie de repérer sous ce nom c'est, [...] un ensemble résolument hétérogène comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques ; bref, du dit aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même c'est le réseau qu'on établit entre ces éléments [...] par dispositif, j'entends une sorte – disons – de formation qui, à un moment donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante... J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif, donc, est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours lié aussi à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent, mais tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapports de force supportant des types de savoir, et supportés par eux. ».

Au cours de ma présentation, j'ai mis en avant un certain paradoxe que l'on rencontre régulièrement dans la société : même si l'individu manifeste une certaine aversion à l'égard de l'incertitude et des aléas et cherche à se sécuriser, il n'adapte pas spontanément son comportement sans dispositifs d'encadrement, parfois lourds.

Ainsi, certains éléments du dispositif que je cherche à construire visent une évolution des comportements des acteurs, et à ce titre peuvent relever de la manipulation, comme M. Foucault l'évoque ; par exemple, au travers de règles, de l'outil informatique, de certains modes de communication...

Dès lors, et afin de rester dans une influence éthique et non répréhensible, il est important de définir des critères d'éthique spécifiques à ce type de fonction ; par exemple, la transparence (en clarifiant dès le départ tous les objectifs visés par la démarche).

Conclusion

Dans cette communication, de nombreuses pistes ont été ouvertes.

Certaines problématiques soulevées sont encore à dépasser, par exemple :

- Peut-on exercer la délibération aristotélicienne systématiquement, en particulier dans les contextes d'urgences devenus si courants ? Quelle posture adopter alors ?
- Quelle frontière tracer entre le possible et l'impossible dans les projections dans le futur ?
- Dans l'identification des risques, doit-on s'appuyer exclusivement sur les faits et donc l'expérience ou s'orienter en s'appuyant sur une approche d'anticipation centrée sur l'attention aux détails et la réflexion sur l'expérience (comme le proposent des sémiologues tels que Karl Weick) ?

D'autres pistes philosophiques restent à explorer, entre autres :

- Les sceptiques grecs avec leur attitude de doute, d'irrésolution, de suspension du jugement pour assumer l'incertitude sans sombrer dans un scepticisme paralysant ;
- Les réflexions de Spinoza sur la crainte et l'espoir (*Ethique*) : « La crainte est une tristesse inconstante, née de l'idée d'une chose future ou passée, dont l'issue est en quelque mesure incertaine pour nous. Il suit de ces définitions qu'il n'y a pas d'espoir sans crainte ni de crainte sans espoir » ;
- La philosophie de l'action et la compréhension de la délibération (Donald Davidson...), etc.

J'espère donc vous avoir montré que de nombreuses questions philosophiques pouvaient ponctuer le monde de l'entreprise, et en l'espèce, un projet de contrôle interne et de gestion des risques.

Sans m'apporter de réponses, la philosophie m'a aidé à poser les enjeux de mon sujet, à dépasser certaines difficultés et à en garantir la cohérence interne.

Je vais donc continuer à développer mes échanges avec le monde de la philosophie et, pourquoi pas, faire intervenir un philosophe.

OLIVIER PELLEAU

La philosophie au service du développement des dirigeants



Olivier Pelleau (France) est Directeur exécutif de Turning Point France, coach, professeur de philosophie.

olivier.pelleau@turningpoint.fr

www.turningpoint.fr

Mon parcours est double, autant pour mes études en philosophie à La Sorbonne, Maîtrise et CAPES et en sociologie des Organisations à Sciences Po Paris, que mon métier de professeur de philosophie et consultant coach auprès de dirigeants.

J'ai commencé comme professeur de philo en terminale avec beaucoup de plaisir. Dès mes premières années de Philosophie, j'ai ressenti le désir de travailler en Entreprise. J'avais en effet l'intuition que les dirigeants d'entreprise, mais également les responsables d'organisation, d'association, comme les personnalités politiques, étaient confrontés à d'importants enjeux et que le philosophe pouvait et devait jouer un rôle en influençant, conseillant ou interpellant ces derniers. J'ai aussi éprouvé l'envie de me confronter « à la vie réelle », de connaître le monde de l'entreprise.

J'ai alors décidé de quitter le confort que m'offrait l'Education Nationale pour apprendre un nouveau métier, celui de Consultant en stratégie et management. Plus de 5 années chez Ernst & Young consulting, puis chez Cap Gemini, m'ont permis d'appréhender les stratégies et politiques d'entreprises, process et modes d'organisation propres aux organisations.

Progressivement, je voyais que travailler sur les stratégies et les organisations ne me permettait pas de rejoindre en profondeur mes clients dirigeants. Je me suis posé la question de savoir comment toucher ces personnes, comment aider et accompagner ces managers et ces dirigeants qui, par leurs fonctions, tiennent de lourdes responsabilités. C'est pourquoi j'ai quitté le conseil en management pour m'investir dans la formation en management et le développement du leadership. J'ai alors créé Turning Point, un Cabinet de Conseil spécialisé dans le développement du leadership. Entourés d'une vingtaine de Consultants-coachs en France et au Royaume Uni, nous intervenons à la demande des Entreprises pour accompagner leurs dirigeants, managers et Hauts potentiels lors de moments critiques de leur transition tels qu'une post fusion/ acquisition, une prise de poste ou une progression rapide de hauts Potentiels. J'insiste sur la notion d'Accompagnement et non de Formation. En effet, mon objectif n'est pas tant de délivrer un savoir de référence sur un modèle spécifique, mais bien plutôt de suivre et d'accompagner des personnes exposées aux responsabilités.

Cet accompagnement s'effectue sous forme de programmes, qui réunissent 15 à 20 managers avec lesquels nous passons 2 à 3 jours, au démarrage du cycle. A cette occasion, nous leur proposons un certain nombre d'activités, de séquences pédagogiques, de travail personnel et en groupe. L'accompagnement se prolonge ensuite durant 6 à 9 mois, par le biais de rencontres individuelles et collectives. Les Entreprises auprès desquelles nous intervenons appartiennent aussi bien au milieu bancaire qu'à l'Industrie, aux Médias ou encore au Conseil.

Quelle place occupe la Philosophie dans notre prestation ? J'observe que celle-ci entretient une relation ambiguë, d'attraction et de répulsion, avec l'Entreprise, comme nous avons pu le constater ce matin. Les propres contradictions de la Philosophie sont à l'image de celles de l'Entreprise et des hommes qui la composent. D'autre part, en provoquant, celle-ci révèle l'Homme à lui-même, et révèle l'Entreprise à elle-même.

Je n'affectionne pas particulièrement le terme générique « Entreprise ». Cette dernière est avant tout constituée de personnes, regroupées en une communauté humaine dont la fonction est de produire et de vendre. L'Entreprise est un lieu de tensions, voire de contradictions permanentes. Elle doit, en effet, s'ouvrir au monde extérieur pour suivre les tendances du moment, et agir de façon déterminée et efficace pour obtenir des résultats. Elle doit à la fois créer, s'adapter au changement, mais également produire, et par conséquent, pérenniser son mode d'organisation. Elle doit à la fois promouvoir ses produits, fédérer ses collaborateurs mais aussi vérifier et contrôler la conformité des process. Elle doit tester, expérimenter, lancer des projets nouveaux tout en fiabilisant ses procédés et assurer la stabilité et la reproductibilité des opérations. Elle doit assumer dans son fonctionnement même une multitude de tensions et de contradictions. Ainsi, l'Entreprise est le reflet de chacun d'entre nous, de chaque personne : en créativité permanente, nous aspirons également à une certaine stabilisation de notre mode de vie, de notre manière de réagir. Avides d'action, nous ressentons aussi le besoin de prendre du recul.

En conséquence, les contradictions de l'Entreprise sont celles de la personne et de la Philosophie. Parce qu'elle est précisément vivante et humaine, la philosophie est un lieu de contradiction. Comme nous avons pu le voir ce matin, il existe plusieurs sortes de philosophies : une philosophie critique, une philosophie pratique, etc. L'une ne peut pas fonctionner sans l'autre. *La Critique de la Raison Pure* de Kant n'aurait pu exister sans *La Critique de la Raison Pratique*, et vice versa. La philosophie est avant tout une représentation de l'Homme par rapport au monde.

Que signifie pour nous ce postulat ? L'accompagnement des dirigeants repose sur quatre enjeux majeurs, qui vont de pair avec certaines tentations.

1. La première d'entre elle relève de la **capacité de perception de son environnement**. La plupart des managers interviennent au sein d'un environnement spécifique et se focalisent exclusivement sur leur Business Unit, leur marché, leur territoire. Cette focalisation empêche une véritable compréhension des réseaux, de l'environnement, des parties prenantes, bref du système complexe dans lequel est insérée notre réalité quotidienne. En effet, pour évoluer, pour faire changer une organisation, pour être performant, il est nécessaire de connaître le monde environnant, au-delà de son territoire. A l'instar d'Aristote, la première question est bien de savoir comment percevoir son environnement : « Comment perçois-je le monde ? Quel est ce réel qui m'entoure ? Pourquoi, comment ça marche ? ». Cet étonnement, cet ancrage dans le réel est absolument critique. Quand j'étais Consultant en Stratégie, des personnes me demandaient souvent d'initier tel genre d'études afin de préconiser tel type de changement. Qu'est-ce que cette pratique ? Une sorte d'instrumentalisation où la réalité est biaisée pour aboutir à des faits attendus. Comment, dans ce cas, être ouvert au réel ? Comment avoir cette capacité d'étonnement ? Comment accepter la réalité telle qu'elle est ? Adopter un tel état d'esprit implique une vraie conversion de son ouverture, de ses perceptions, de son intelligence.
2. Le deuxième enjeu pose la question du raisonnement, de la délibération. **L'exercice de l'intelligence**, chez Aristote, constitue la deuxième étape de la connaissance. Comment

s'autoriser à penser par soi-même ? Lorsqu'un supérieur hiérarchique affirme la chose suivante : « Il est évident que le contrôle de gestion s'effectue selon tel processus, avec telle méthode. » « La réaction des clients est normale pour tel type de raison. » ; l'existence d'un modèle de pensée est incontestable, la présence d'une solution immédiate rassurante. Les jargons et pseudos concepts de « prêt à penser » économisent l'analyse, la prise de recul et évitent une véritable pensée. Ces œillères débouchent paradoxalement sur un pragmatisme pauvre et caricatural. Puisque la réflexion est suspecte d'inefficacité, on ne voit que les phénomènes qu'on veut voir et on reprend les recettes anciennes par un vieux réflexe organisationnel pavlovien. Ainsi, parce qu'une solution préexiste, la personne s'interdit de remettre en cause sa manière de raisonner, de repenser la réalité, d'ouvrir des chemins nouveaux, d'être créatif et de voir différemment.

Oser penser par soi-même, accepter de ne pas aller tout de suite à la solution pratique mais prendre le temps d'interroger les faits, de problématiser le sujet permet d'assurer une pertinence puissante de la vision et donc ensuite, une capacité de déploiement des projets rapides et efficaces. Mais il est vrai que cette démarche implique effectivement une capacité de liberté étonnante au sein même de l'organisation, avec le risque d'être perçu comme quelqu'un de provocateur, qui se distingue des autres et qui dérange inmanquablement. Dans ce contexte, la question est de savoir comment repenser la réalité telle qu'elle est, au-delà des process et des concepts préexistants.

3. La troisième étape est celle de **l'exercice de la volonté**. Il s'agit de chercher à déterminer ce qui fait sens pour la personne, dans sa manière de fonctionner et d'exercer son métier. Mon temps est entièrement consacré au coaching. A cette occasion, je vois des gens qui ont peur de l'avenir, peur de ce que l'on va dire d'eux-mêmes, peur d'affirmer ce qu'ils croient vraiment. Tout l'enjeu est de révéler leurs convictions, de les interpeller pour leur dire : « A quoi croyez-vous vraiment, qu'est-ce qui a du sens en vous ? » L'objectif de cette interpellation est loin d'être utopique. Il consiste à réintégrer la personne au sein d'un projet, et à redonner sa place à un métier dans une organisation. Il incite les managers à donner sens à leur fonction, à avoir une vraie vision, des convictions, ainsi qu'à exprimer leurs sentiments. Qu'est-ce que je veux vraiment ? Qu'est-ce que je suis prêt à offrir pour atteindre mes finalités, ce qui fait sens pour moi ?

4. Le quatrième enjeu vise à initier des **relations véritablement constructives**. Quand la personne s'inscrit dans une logique utilitariste et immédiate, elle a tendance à se servir de l'autre. En effet, il faut établir un budget, accélérer les ventes. La relation est avant tout instrumentalisée dans le but d'atteindre ses objectifs. Or, une relation réellement féconde et durable se construit grâce à l'instauration d'une confiance mutuelle, qui grandit chaque jour un peu plus. Qui est l'autre pour moi ? Comment construire des relations de confiance, sans domination ?

Après avoir identifiées ces 4 étapes du process de la connaissance et de l'action, vous allez m'interroger sur ma façon de les appliquer dans nos programmes d'accompagnement. J'ai précédemment évoqué les séminaires, les séances de co-développement et de coachings, au cours desquels nous utilisons différentes méthodes pour interpeller, pour faire réfléchir les personnes sur ces différents aspects.

La première grande démarche consiste en un travail de **prise de conscience sur les tensions**, par le biais de grilles de lectures et auto-diagnostics personnels. Nous proposons également aux managers que nous suivons une grille de lecture permettant de mettre en exergue les tensions les plus courantes. Chacun est amené à s'interroger, à réfléchir individuellement en

se positionnant et en essayant de formuler lui-même sa propre problématique et la nature des tensions qu'il vit. Notre travail repose essentiellement sur la problématisation du vécu de chacun. Durant ce programme de 3 jours, chaque demi-journée va donner lieu à un temps d'arrêt. L'occasion sera donnée aux managers de prendre un temps individuel, seul, durant lequel ils vont aller dans le jardin pour réfléchir sur eux-mêmes. L'objectif est de formuler et d'écrire leur problématique quant à leur position et le contexte dans lequel ils se trouvent au sein de l'Entreprise.

Nous approfondissons cette **problématisation et cette démarche de questionnement**, en leur apprenant notamment à se poser des questions. Cela peut sembler étrange de parler d'apprentissage du questionnement. Or, ce dernier est loin d'être évident. Souvent, la question qui vient à l'esprit de chacun est d'ordre technique. Il s'agit désormais d'axer la réflexion sur le moyen de poser une question qui fait grandir l'Autre, qui lui ouvre des champs nouveaux, qui l'amène à réfléchir sur sa propre pratique. Cela n'a rien de spontané. Pour y parvenir, l'un d'entre nous va demander à un participant de servir d'exemple au groupe. Nous allons ensuite effectuer une démonstration de ce que signifie adopter une démarche de questionnement. A l'issue de cet exercice, le groupe va se scinder en binôme, l'un questionnant l'autre durant une demi-heure, chacun se posant en accompagnateur de l'autre, tel Socrate qui interroge et interpelle : « Oui, tu dis ça, mais pourtant tu viens de me dire autre chose. Es-tu sûr ? »

Les illustrations de ces situations sont innombrables. Hier, quelqu'un se confiait à moi : « Je suis Numéro 3 d'une grande banque dans tel pays. J'ai été muté il y a 6 mois et je suis confronté à des tensions avec le Numéro 2 qui est, comme moi, expatrié. Or, nous ne parvenons pas à nous entendre. Or, il va falloir que nous nous supportions pendant 3 ans ». Comment surmonter ce contexte de tensions ? Le travail a consisté à approfondir, interpellier et amener l'autre à comprendre cette situation en dépassant le constat fataliste : « Il existe une tension entre nous ; notre relation s'en trouve définitivement rompue ». La question est de comprendre et de voir, sur cette base, comment recréer cette relation.

Pour ce faire, notre démarche adopte un processus de questionnement en 3 étapes :

- Le premier stade consiste à observer les faits : « Quels sont-ils ? » « Que s'est-il passé, sur un plan factuel ? » « Qu'avez-vous ressenti ? » L'évocation du ressenti tient toute sa place. Il se distingue en effet de l'action visible et observable.
- La deuxième étape vise à rechercher les hypothèses à l'origine de la situation présente. Chaque individu émet le plus couramment une hypothèse fataliste : « C'est normal, c'est comme ça ». Or, il s'avère qu'une fois la question reformulée et approfondie, de nouvelles hypothèses font leur apparition. La personne interrogée s'écarte de la solution pré formatée. Concernant l'exemple des expatriés, mon coaché me disait : « Il est ainsi. Il m'a confié qu'il était par définition arriviste. Il voulait ce poste ; il a par conséquent choisi de m'inclure parmi ses N-1, alors que je ne l'étais pas. Je me suis défendu, car cela me paraissait normal, etc. ». Mais il s'apercevra finalement que d'autres options s'offrent à lui. Au cours de l'entretien avec ce fameux supérieur hiérarchique, il se rend compte que ce dernier n'avait pas connaissance d'une définition précise de son poste, qu'il avait été obligé de se positionner alors qu'on lui avait imposé un DG. Nous nous efforçons d'ouvrir des champs de pensée, de créer des hypothèses nouvelles.

- La dernière étape vise à expérimenter et vérifier le bien-fondé de ces hypothèses : « Quelles actions se dégagent de notre réflexion ? Comment pourrions-nous vérifier si ces hypothèses sont bonnes ? »

Ce travail de questionnement permet à la personne de débloquer une situation, de prendre du recul, de conceptualiser le déroulement des événements par le biais de la problématisation, pour ensuite modifier son comportement et sa manière d'agir.

Ainsi, notre méthode se base avant tout sur le questionnement, la problématisation, le dialogue et la méditation philosophique. Durant une heure, ils sont invités à réfléchir à partir de la problématique qu'ils ont auparavant formulée.

Cet accompagnement est avant tout basé sur la confidentialité des échanges et la confiance entre le manager et son Coach. Auparavant Consultant en Management, j'ai choisi de renoncer à cette activité. Je suis en effet persuadé qu'il est impossible de se mettre simultanément au service de l'organisation, de ses projets de transformation et de servir de façon neutre et désintéressée le bien et le développement de chaque personne que je suis amené à coacher dans ces organisations en transformations. Pour que l'accompagnement que nous proposons puisse porter ses fruits, il est important d'accéder à un niveau de confiance totale. Les personnes suivies doivent pouvoir se dire : « Ce que je vais dire à mon Coach ne sera pas divulgué; aucun rapport ne sera envoyé à la Direction des Ressources Humaines, ni à mon manager ». C'est pourquoi je suis totalement au service de chacun et ils en sont conscients. Si, au cours d'un entretien, je ressens un certain mal-être chez certains, je n'hésite pas à leur demander s'ils sont sûrs d'occuper la place qui leur convient, s'ils n'ont pas d'autres options plus adaptées. Je suis prestataire de l'Entreprise mais je travaille au service de chaque manager, sans pour autant manquer de loyauté vis-à-vis de l'Entreprise. Il me semble, au contraire, qu'en faisant appel à Turning Point, cette société rend un fabuleux service à ses managers. Elle leur offre en effet un lieu libre, gratuit, confidentiel, où ils peuvent se développer eux-mêmes.

En conclusion, j'insisterai sur les deux enjeux majeurs sur lesquels je travaille en permanence. Ils sont à la fois simples et redoutables : la vérité et la liberté.

Je constate fréquemment que de nombreux blocages s'expliquent par l'absence de capacité de chacun à faire face à la réalité. Non pas la vérité en lettres capitales, mais bien au sens des grecs, l'« adéquation de l'intelligence avec le réel », la manière pour chacun d'appréhender le réel, et de se percevoir dans son environnement. Il nous arrive d'évoluer en désaccord avec nous-mêmes. L'un d'entre nous travaille au sein d'une banque ou d'un fond d'investissement, et il n'adhère pas à sa propre manière de fonctionner, aux missions qui lui ont été confiées, aux produits qu'il doit vendre. Un autre travaille dans une belle ONG qui applique des méthodes de management peu respectueuses des personnes... Mais que font-ils ? Le manager devra alors chercher à entrer en vérité avec lui-même pour assumer complètement sa condition, ou quitter sa fonction. Il ne peut y avoir d'accomplissement personnel quand on se ment à soi-même. Etre en vérité avec soi, en conscience, est éminemment exigeant. C'est tout simplement la condition d'une véritable pertinence dans son métier et d'une cohérence dans sa vie d'homme et de femme.

La liberté constitue le second enjeu de notre programme d'accompagnement. D'aucuns se disent qu'ils détiennent de belles idées qu'ils ne peuvent mettre en œuvre à cause d'une organisation trop rigide, d'un supérieur peu compréhensif. En réalité, je suis fondamentalement convaincu que la personne est bien plus libre qu'elle ne l'imagine. Or, le

plus souvent, sa peur l'empêche de s'engager, d'oser, de dire et de faire ce qu'il considère juste et bon. Notre travail vise à libérer la personne, à lui donner confiance en sa capacité d'action et de changement pour être plus en cohérence avec ses convictions.

Toute notre démarche repose sur une conviction, qui résume parfaitement notre approche : « *If you want to go higher, go deeper* » « Si vous voulez aller plus loin, plus haut, allez plus en profondeur ». La philosophie permet d'analyser les choses dans leur entier, de prendre de l'épaisseur et d'aider chacun à s'accueillir et à s'engager sur ce qu'il croit être bon.

FRANÇOIS HOUSSET Socrate au travail ?



François Housset (France) est animateur de débats philosophiques, professeur de philosophie, formateur, consultant (France)

philovif-sit@yahoo.fr
www.philovive.fr

Je vais commencer par me présenter, pour que vous sachiez d'où je vous parle, ce que je suis, et ce que je ne suis pas.

Puis je compte rapidement décrire quelques actions que l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) m'a proposé de mener pour des entreprises en tant que philosophe : animation de rencontres entre partenaires sociaux, problématisation philosophique ouvrant des débats sur la valeur-travail, le sens du travail et ses raisons d'être dans des cadres où l'aspect « intellectuel » du travail est peu considéré. Je veux montrer quel rôle j'ai joué, en tant que philosophe, animateur de débat et médiateur entre les partenaires sociaux.

Puis je développerais une rapide réflexion sur le rôle du philosophe dans l'univers impitoyable du capitalisme : est-il encore philosophe ? Peut-il ou doit-il rester neutre ? Est-il utile ? Rapporte-t-il ? Qu'attend-on de lui ? Doit-il répondre à ces attentes ? S'agit-il de prostituer la philosophie -vendue au capital ? au travailleur ? ou de la rendre (enfin) utile ?

Présentation

Je ne suis pas dans une démarche de philosophe pour gagner ma vie, mais pour sauver ma peau. C'est une véritable vocation qui m'est née il y a vingt ans : j'envisageais très rationnellement de me suicider, quand je suis tombé sur le *Traité du désespoir* d'André Comte-Sponville, qui m'a donné les moyens de penser autrement le sens de la vie. Très naturellement, je me suis inscrit à la Sorbonne, pour suivre les cours de ce philosophe et d'autres. J'ai poursuivi mes études jusqu'au doctorat, quand le phénomène des Cafés Philo m'en a détourné : ravi par ces fantastiques occasions de philosopher, je séchais mes cours de préparation à l'agrégation pour préférer animer des débats ouverts à tous (j'en animais cinq par semaine dès 1995). Ces débats m'ont permis de rencontrer du monde, et des mondes différents. Comme j'y faisais la preuve en direct qu'il suffit de s'y mettre pour penser ensemble, on m'a proposé de travailler pour des publics intéressés et intéressants : je suis devenu animateur de débats dans des lieux divers et variés (centres culturels, théâtres, lycées et collèges, associations, cafés, radios, médiathèques, entreprises), médiateur, formateur en éthique médicale, professeur de philosophie de l'éducation pour des éducateurs et des assistantes sociales... enfin je suis revenu au "vrai" métier de professeur de philosophie en lycée.

L'A.N.A.C.T.

Depuis quelques années, l'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail de Normandie (il y en a une dans chaque région de France) m'a permis de travailler pour les entreprises, mais non pas en entreprise. J'ai animé des débats dans des cadres le plus souvent ouverts à tous : il s'agissait de rassembler des partenaires sociaux (patrons, syndicats, médecins du travail, politiques...) dans une salle de cinéma public, de projeter un film (par

exemple *Stupeur et tremblements*) et d'animer un débat (par exemple sur la culture du travail) centré sur une brochette d'experts (un PDG, un représentant d'un syndicat, un politique...) face à la salle, et AVEC la salle. L'avantage de ce rassemblement en un lieu neutre est que tous s'y trouvent sortis de leur cadre, obligés d'entendre et comprendre les multiples avis, sans déférence obligée.

“Socrate au travail” : est-il encore philosophe ?

Oui, si et seulement s'il garde la posture de Socrate : il ne vient pas donner une leçon, au contraire, il est en quête de sagesse, et interroge en vue de comprendre.

Oui s'il ne vient pas seulement pour prendre sa part du “gâteau” : l'intérêt doit être de mieux comprendre les problèmes de l'entreprise, donc des Hommes. Il ne s'agit pas de vendre des doctrines tirées de tel ou tel auteur, mais de rester un disciple posant les questions “candides”. Le rôle du philosophe est aujourd'hui trop ambigu pour qu'on ne doive le rappeler : on considère trop rapidement que le philosophe est un professeur, un guide. Il faut se garder de répondre à une demande de contenu qui ne servirait à rien.

Peut-il (ou doit-il) rester neutre ?

Oui et non. Oui, parce que s'il arrive avec ses préjugés pour faire une leçon de philo, il est lourdingue. Philosopher, ça n'est pas prêcher - il faut le préciser parce que la plupart des hommes qu'on appelle philosophes aujourd'hui sont des professeurs et des auteurs, qui tiennent des discours brillants et édifiants. Ils ne viennent pas pour apprendre, ne sont pas comme Socrate, interrogeant en se déclarant d'emblée incompetent (“la seule chose que je sais c'est que je ne sais rien”). Ils arrivent, balancent leur vision du monde, et repartent. Il me semble que cette attitude n'est pas philosophique. Philosopher consiste à d'abord écouter, pour réfuter des préjugés, s'étonner, se remettre en question, user de son sens critique. C'est en ce sens qu'il faut à la fois rester neutre et ne pas l'être : je suis neutre au sens où je n'ai pas de thèse à vendre, où je ne viens pas prêcher. Mais on ne me demande pas pour autant de jouer un “simple” rôle d'animateur, de “journaliste”, dont la pseudo neutralité consisterait à adhérer d'emblée à n'importe quel discours : je suis là pour “embêter”, déranger, remettre en question les certitudes illusoires, interroger sur le sens et les pratiques.

Le philosophe est-il utile ?

La philosophie est plus qu'utile : elle est absolument nécessaire. Mieux encore : salutaire.

Le philosophe est utile à l'entreprise parce qu'il peut poser des questions “candides” sur le sens de l'action de chacun, en tant qu'Homme. Il est utile de ne pas rester le nez dans le guidon, de s'interroger sur le sens qu'on donne à ses actions, sur les valeurs que nous portons. Le philosophe n'est pas “utile” au sens technicien du terme : un philosophe n'est pas là pour expliquer comment telle entreprise va pouvoir “gagner” tel marché. Il ne faut pas considérer pour autant qu'il n'est qu'un passant curieux, qui ne fait que passer, se distraire et distraire des oisifs : il n'est pas un “intervenant culturel”.

Travailler, c'est exister - même à l'usine. Si et seulement si le travail est créateur (utile) : il s'agit de faire quelque chose de soi, et du monde. Mais cela n'est hélas vrai que du travail productif, du travail où j'organise, j'élabore, je contemple le résultat de mon labeur : cela n'est vrai que pour le travail accompli avec conscience.

Le travail est sain parce que le travailleur sait qu'il est utile : il tire une véritable joie de ses efforts, il travaille consciencieusement, il aime son travail donc le fait bien, et inversement : c'est parce qu'il le fait bien qu'il aime son travail.

Or on ne demande pas toujours au travailleur de “bien faire”, mais seulement d'agir d'une façon très cadrée, souvent coercitive. Il arrive fréquemment que le travail consciencieux, fait avec un véritable souci de perfection, soit dévalorisé. Alors le travailleur est démobilisé, la

dépression le guette. Normal : il n'est plus dans un cadre sain. "On bosse comme des malades" dit-il. Et ici le philosophe est aussi utile que le médecin, parce que le travail a perdu son sens. Le travailleur, considéré comme une ressource humaine, n'existe plus en tant qu'humain. On n'a pas le temps d'écouter chacun : ainsi naissent les pathologies "modernes", de ceux qui n'existent plus au travail. "Le travail, c'est la santé", parce que ça n'est pas pour les malades : on pousse vers la porte ceux qui décompensent. Ceux qui tentent de s'accrocher désespérément vont morfler (un "bon cadre" doit avoir "un bon cancer" vers 40 ans), se tuer au travail - parce que leur vie a perdu son sens. Les consciencieux, qui prônent quelques valeurs, ceux qui, par amour du métier, voudraient améliorer leurs conditions de travail, sont ceux qui craquent devant la montagne à soulever. Tous ceux qui s'investissent réellement dans le travail se prennent l'organisation (désorganisante !) du travail en pleine poire. Les autres trichent, se réfugient dans le braconnage, la quasi délinquance enfouissant ses pratiques dans la lutte des classes ou l'honneur des cadres... Être sain suppose d'être moralement porté par un environnement sain. Un travailleur n'est pas qu'un paquet de muscles ou un logiciel brassant des chiffres : c'est un être moral, il est porteur d'une proposition de monde, pour reprendre le mot de Ricœur. Mais le monde du travail n'a pas d'oreille.

On accuse facilement le philosophe d'être abstrait, idéaliste, on lui oppose le monde de l'entreprise, qui, elle, serait efficace, concrète. C'est l'inverse qui est vrai : rien n'est moins trouble que la légitimité des logiques portées en entreprise. Les pertes de sens s'enchaînent, dans l'encadrement même.

"On travaille pour quoi ?" La question revient à chaque fois. Pour une accumulation pure d'une richesse virtuelle ? L'objectif visé par l'entreprise n'a souvent aucun sens pour l'employé, qui peut considérer ses supérieurs comme des malades mentaux. Le travail sain c'est l'effort utile, la contribution à l'amélioration d'un monde commun. Rien à voir avec les « valeurs » en cours dans le management, où l'on déconcrétise à fond, jusqu'à ressembler à une secte - les sectes sont d'ailleurs de plus en plus présentes dans les entreprises.

Que faire ? Question philosophique !

Exister : la solution sera existentielle. La solution soixante-huitarde consiste à « ouvrir sa gueule », mais le manager répond « communiquer » : des flots de paroles... pour ne rien dire. Le verbiage aussi est nocif. Il faudrait un espace de parole vive, de respiration. Contre l'instrumentalisation des humains, gardons la volonté de construire des espaces dans lesquels chacun puisse amener du sens, pour permettre enfin la reconnaissance des travailleurs par eux-mêmes, sans chercher à être nécessairement performants : qu'enfin le premier projet soit de bien vivre !

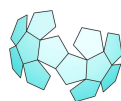
L'entreprise a besoin de la philosophie quand le travail n'est plus que l'instrumentalisation des hommes, la négation du fort intérieur (vous savez, ce petit tribunal intime qui vous permet de juger, d'affirmer... d'exister !), quand le travail, c'est la maladie de la conscience.

Le philosophe rapporte-t-il ?

Pas sûr : son objectif n'est pas le profit, mais l'humain. Quand un travailleur philosophe, il ne cherche pas à être nécessairement performant : son premier projet est de bien vivre. Mais à long terme l'entreprise est gagnante : il est plus intéressant de disposer de travailleurs vivants, et même vifs. Un travailleur mort ne rapporte rien.

Ajoutons que la question est perverse : se demander ce que rapporte un philosophe, c'est aussi pertinent que de se demander si de bonnes conditions de travail sont rentables : certains montrent que l'ergonomie fait gagner en efficacité, d'autres prétendent que le confort coûte tandis que la souffrance est productive. Une bonne entreprise n'est pas celle qui offre de bonnes conditions de travail parce que ça rapporte, mais parce que c'est humain.

VOUS SOUHAITERIEZ EN SAVOIR PLUS SUR
LA PHILOSOPHIE EN ENTREPRISE ?
N'HESITEZ PAS A NOUS CONTACTER !



Philolab

26, rue Auguste Gervais
92130 Issy-les-Moulineaux

contact@philolab.fr
www.philolab.fr

09 77 79 15 96
(prix d'un appel local)